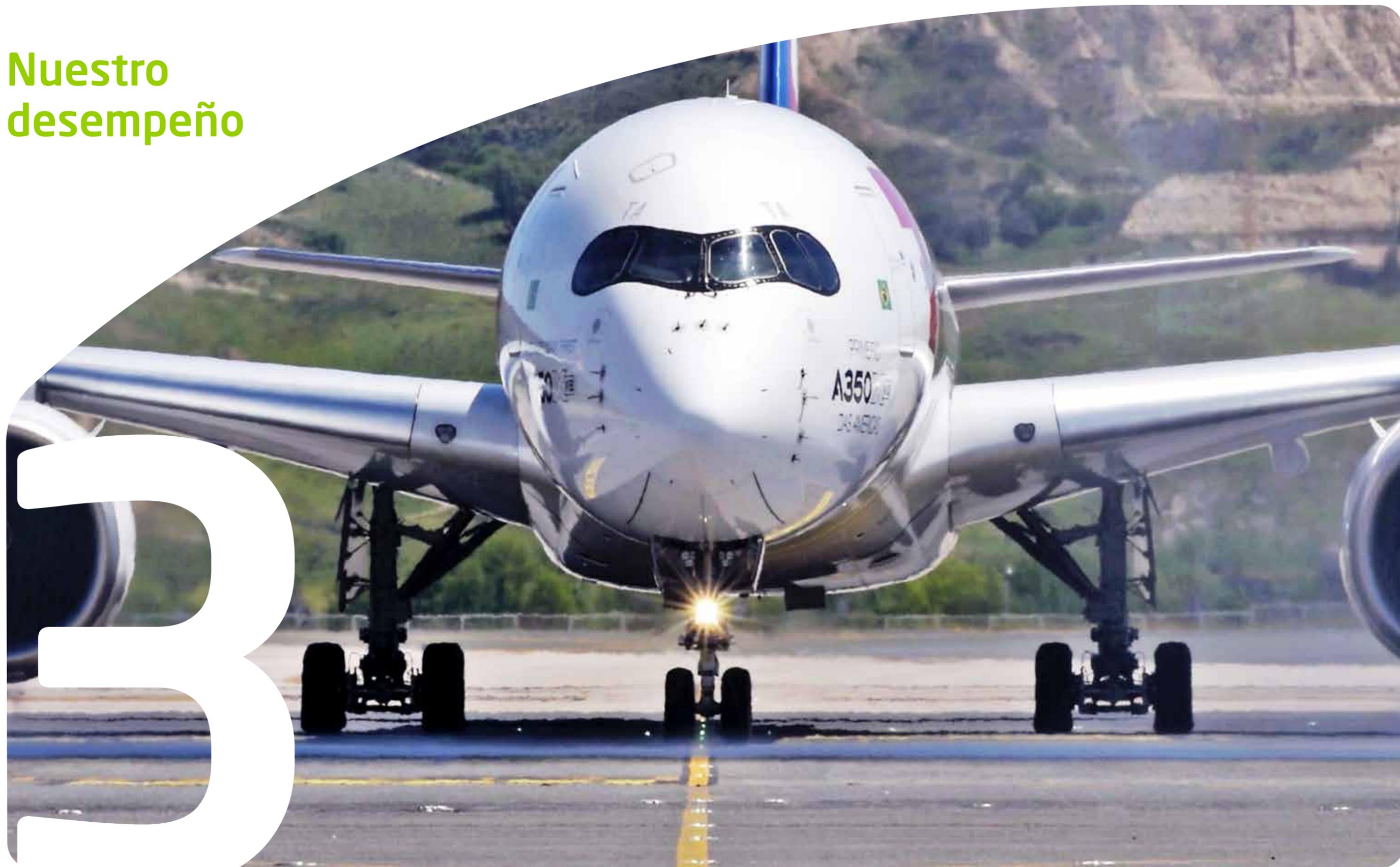


Nuestro desempeño



Una compañía sólida y solvente

Contexto interno

- La positiva evolución del tráfico se traduce en un incremento de los ingresos aeronáuticos ordinarios, así como de los ingresos del resto de actividades.
- Destaca el incremento de ingresos generados por la actividad comercial, tanto dentro como fuera de terminal.

Contexto externo

- La economía española continúa con su gradual recuperación reflejada en las principales magnitudes económicas.
- Los indicadores de turismo continúan en tendencia favorable, alcanzándose cifras récord de turistas internacionales. El turismo representa el 10,9% del PIB.
- El transporte aéreo es un sector estratégico en términos de conectividad, accesibilidad, conexión y cohesión territorial. Por ello, crece por encima de las expectativas.
- En relación con las tarifas aeroportuarias, el DORA, aprobado con fecha 27 de enero de 2017, establece una reducción del 2,22% anual en el Ingreso Máximo Anual por Pasajero (IMAP) para el período 2017-2021, que entrará en vigor el 1 de marzo de 2017.



RETOS

- Seguir manteniendo buenos resultados económicos, consecuencia del incremento del volumen de los ingresos, la mejora de la eficiencia en la gestión y la contención de los costes.
- Continuar atrayendo capital privado y ser una opción de solvencia y solidez para los accionistas.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Variación en los niveles de tráfico de pasajeros y sus hábitos de consumo.
- Mantener un crecimiento de tráfico similar al ejercicio anterior.
- Vías de transporte alternativas al alza.
- Cambios en el contexto geopolítico de los países en los que opera, pudiendo tener consecuencias en la entrada y salida de turistas desde España.



MEDIDAS

- Mejora en la eficiencia, materializada en la contención en los gastos operativos (aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos de explotación), si bien se han alcanzado unos niveles de eficiencia que no dejan margen a una mejora significativa en el futuro.
- Prioridad a las mejoras en mantenimiento y a las inversiones en seguridad, sin reducir la calidad del servicio.



RESULTADOS

- El crecimiento en la red de aeropuertos de Aena en España (11,0% hasta los 230,2 millones de pasajeros) supone un nuevo récord en la historia de Aena y se ha reflejado tanto en el tráfico nacional, que crece un 8,8% (67,6 millones de pasajeros), como en el tráfico internacional, que alcanza los 161,8 millones, con un incremento del 12,0%, y es generalizado en los principales aeropuertos de la red.
- Mejora de la eficiencia en la gestión.
- Contención de los costes.
- 2.045.000 operaciones (aeronaves), lo que supone un incremento del 7,5% respecto a 2015.
- El tráfico de mercancías ha experimentado un incremento del 11,2% en 2016, superando las 795.000 toneladas de carga.



EL FUTURO

- Consolidar la eficiencia en la gestión.
- Continuar con el desarrollo de la política comercial, hasta alcanzar niveles similares a otros aeropuertos europeos.
- Adaptar el marco tarifario para adecuarlo al nuevo marco regulatorio (DORA).
- Continuar el ciclo económico al alza, ofreciendo para ello un servicio de calidad al pasajero, gracias a la mejora y continuo desarrollo de las diferentes líneas de negocio.
- Aportar información periódica y transparente a todos los grupos de interés y, en concreto, a accionistas e inversores, para el diseño de sus estrategias de inversión, que les permita obtener una rentabilidad superior.

Aena enfoca y dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y demandas de los diversos usuarios de los aeropuertos de la red.

Nuestro principal objetivo es ofrecer servicios de primera calidad, haciendo de las bases aeroportuarias un entorno cercano, moderno y atractivo para todos los usuarios.

Para ello, y con el fin de mejorar las infraestructuras, la compañía ha realizado un enorme esfuerzo inversor. De esta forma, Aena ha conseguido realzar su valor y presencia como empresa líder y eficiente, estando a la cabeza mundial por volumen de pasajeros y por ser la primera compañía gestora de aeropuertos por capitalización bursátil del mundo.

Durante el 2016, las cuatro líneas de negocio de la compañía han notado una evolución económica positiva que parece mantenerse al alza. Son los tres ejes fundamentales en los que se ha centrado el modelo de gestión de la compañía, los que han hecho posible esta realidad: el incremento del volumen de los ingresos, la mejora de la eficiencia en la gestión y la contención de los costes.

Además de ello, para llegar a este marco de crecimiento y mejora, el plan de acción comercial, la racionalización de inversiones, la disciplina y solidez financiera que caracteriza a la compañía, su solvencia crediticia, así como la política de internacionalización han sido fundamentales.

A su vez, siendo consciente de la importancia que tiene para promover la competencia de mercado, desde Aena apostamos por fomentar la transparencia con todos nuestros grupos de interés. Es, de hecho, la capacidad de interlocución con terceros la que permite que Aena disponga de múltiples ventajas competitivas. Esto a su vez, no sería posible si no tuviera una estructura de red.

Evolución de los gastos corrientes (Millones de €)

	2016	2015	Variación 2016/2015	
			Importe	%
Aprovisionamientos ⁽¹⁾	180,4	181,0	-0,6	0,3%
Gastos de personal ⁽¹⁾	390,7	388,1(*)	2,6	0,7%
Otros gastos de explotación ⁽¹⁾	901,8	872,2	29,6	3,4%
Total gastos corrientes ⁽¹⁾	1.472,9	1.441,3	31,6	2,2%
Total gastos corrientes (ex Luton)	1.340,1	1.306,5	33,6	2,6%

1. Se incluyen datos consolidados de la actividad nacional e internacional

(*) Excluida la reversión por el exceso de la provisión asociada al Plan Social de Desvinculación Voluntaria (-24,2 millones de euros en 2015)

La importancia de la comunicación con inversores

La atención a accionistas, inversores institucionales y asesores de voto constituye una de nuestras prioridades. Por ello, mantenemos nuestra política de comunicación y relación con inversores, aprobada en 2016 por el Consejo de Administración de Aena.

El Portal del Inversor de la compañía refleja la estructura de comunicación. Toda información remitida debe cumplir con una serie de principios, como la transparencia, veracidad, inmediatez e igualdad. En este portal, se pueden encontrar los datos relevantes y resultados financieros de la compañía, así como información sobre el Gobierno Corporativo.



Portal del inversor



Ejes fundamentales para el crecimiento de Aena

Incremento del volumen de los ingresos

Los ingresos de Aena vienen principalmente de las actividades comerciales de los aeropuertos y de las tarifas aeroportuarias.

La creciente evolución del tráfico experimentada en 2016 se ha traducido

en un incremento de los ingresos aeronáuticos ordinarios del 7,2%. Las tasas aeroportuarias fueron reducidas en 2016 en un 1,9% desde el 1 de marzo, lo que ha supuesto un impacto acumulado en ingresos y EBITDA de 41,6 millones de euros a finales de 2016.

De la misma manera, debemos hacer mención al incremento de ingresos

generados por la actividad comercial. En 2016, los ingresos ordinarios de la actividad comercial han alcanzado la cifra de 939,8 millones de euros (un 25,3% del total de los ingresos ordinarios), que supone un incremento de un 10,5% respecto a 2015.

Mejora en la eficiencia en la gestión y la contención de costes

Aena, S.A., continúa basando sus resultados en tres pilares fundamentales; el incremento del volumen de los ingresos, la mejora de la eficiencia en la gestión y la contención de los costes. Estos esfuerzos se reflejan en la mejora en la eficiencia, materializada en la contención en los gastos operativos (Aprovisionamientos, Gastos de personal y Otros gastos de explotación) de la Compañía en los últimos años y que se prolonga durante 2016, si bien se ha alcanzado unos niveles de eficiencia que no dejan margen a una mejora significativa en el futuro. En 2016, la base de costes operativos comparable (excluyendo Luton) se ha incrementado en 53,5 millones de euros (+2,6%), mientras que el ritmo de crecimiento del tráfico de pasajeros ha sido del +11,0%.

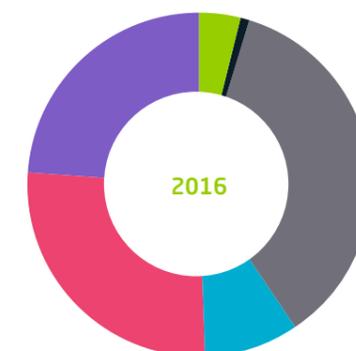
Racionalización de las inversiones

Nuestros aeropuertos poseen infraestructuras de primer nivel fruto del enorme esfuerzo inversor acometido en la década anterior. Gracias a ello, su capacidad se ha visto reforzada, y han podido hacer frente a las previsivas cifras de crecimiento de tráfico, sin la necesidad de acometer nuevas inversiones.

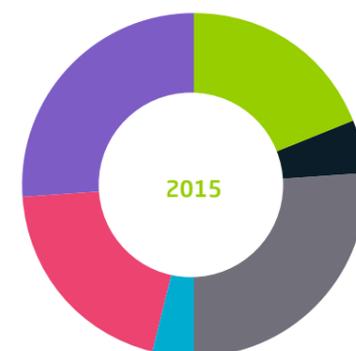
En 2016 las inversiones realizadas se han destinado a rentabilizar y optimizar las instalaciones actuales, su mantenimiento y conservación, así como a cubrir aspectos esenciales como la seguridad integral, la calidad de los servicios, la intermodalidad, la sostenibilidad medioambiental y la innovación.

Nuestra política de inversión toma como referencia parámetros de eficiencia y eficacia para establecer los criterios de planificación.

Desglose de las inversiones realizadas



- Capacidad | 4%
- Expropiaciones | 1%
- Mantenimiento del servicio | 36%
- Medioambiente | 9%
- Resto | 27%
- Seguridad | 24%



- Capacidad | 19%
- Expropiaciones | 5%
- Mantenimiento del servicio | 26%
- Medioambiente | 4%
- Resto | 20%
- Seguridad | 26%

+7,2%

Incremento de los ingresos aeronáuticos

Creciente evolución del tráfico experimentada en 2016

41,6

Impacto acumulado en ingresos y EBITDA (en millones de euros)

Las tasas aeroportuarias fueron reducidas en 2016 en un 1,9%

939,8

Ingresos ordinarios de la actividad comercial (en millones de euros)

10,5% respecto a 2015

Destaca la aportación de los siete primeros aeropuertos de la red, que han supuesto el 80% del total



Desarrollo e implantación de un plan de acción comercial

Una de las principales metas de Aena ha sido incrementar los recursos económicos provenientes de la línea de negocio comercial. Para ello, la compañía ha emprendido diversas acciones, que han permitido rentabilizar los activos comerciales. Entre ellas:

- Incorporación de nuevas marcas de reconocido prestigio en la oferta comercial de los aeropuertos.
- Adecuación de la oferta de restauración a los perfiles de los usuarios, dando respuesta a sus preferencias, mejorando la calidad de sus puntos y ampliando sus ofertas.
- Promoción, remodelación y mejora de las instalaciones de las salas VIP, ofreciendo un servicio con los mejores estándares de calidad.
- Entrada en los aeropuertos de nuevos operadores de reconocida experiencia y prestigio.
- Actuaciones de marketing y estrategias de precios implantadas, con un impacto muy positivo en los resultados.
- Diversas remodelaciones en tiendas libres de impuestos. Cabe indicar que los ingresos derivados de esta línea de negocios han crecido, en 2016, un 13,6% con respecto a 2015 (un 30,3% de los ingresos de la actividad comercial de Aena).
- Apertura de nuevas ofertas comerciales, así como licitaciones y adjudicaciones de la oferta de tiendas en varios aeropuertos.

- Las mejoras en el servicio de parking prestado a los clientes a través de la propuesta de servicios online, la inversión en equipamiento, en medios de pago y en nuevos desarrollos que favorecen la experiencia del cliente dentro de los aparcamientos.
- Nuevas actuaciones dirigidas a la promoción del negocio inmobiliario en la red de aeropuertos.

Disciplina y solidez financiera

Forma parte primordial de la estrategia de la compañía, y hace posible reducir la deuda financiera neta y apalancamiento de la compañía.

Solvencia crediticia

Desde junio de 2015, la solvencia y calidad crediticia de Aena están confirmadas por Moody's y Fitch, las agencias crediticias de mayor prestigio en el panorama internacional.

Revisiones posteriores a dichas calificaciones han mejorado las positivas valoraciones de partida. A ello, han contribuido los aspectos anteriormente mencionados: la privilegiada posición de Aena como operador aeroportuario; la alta proporción de tráfico internacional con una base diversificada de clientes; la calidad y capacidad de las infraestructuras aeroportuarias con mínimas necesidades de inversión; las competitivas tarifas aeroportuarias; y la eficiencia y los márgenes de la compañía, referente en el sector.

+13,6%

Ingresos derivados de las Tiendas Libres de Impuestos

3,6x

Ratio Deuda Financiera/EBITDA

2015: 4,5x

Internacionalización de la compañía

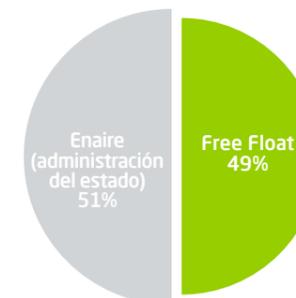
Aena apuesta por la internacionalización como estrategia de crecimiento y diversificación. El control mayoritario del Aeropuerto de Luton es uno de los hitos más importantes en la historia de nuestra actividad internacional, tanto por su contribución a la generación de valor de la compañía como por el significado que tiene para la propia estrategia de expansión y presencia más allá de nuestras fronteras.

Modelo de financiación y estructura accionarial

En febrero de 2015, Aena dio el pistoletazo de salida a la entrada de financiación privada, y comenzó a cotizar en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

La evolución de la cotización de Aena durante 2016 ha sido muy positiva, con

una revalorización al cierre del citado periodo del 23,0% hasta los 129,65 euros por acción frente a la evolución del IBEX 35 que disminuyó un 2,0%. Durante el citado periodo la acción de Aena alcanzó un máximo de 136,0 euros y un mínimo de 94,07 euros por acción.



23,0%

Evolución de la cotización de Aena

136,0

Máximo de la acción en 2016 (euros)

94,07

Mínimo de la acción en 2016 (euros)



Principales resultados y cifras económicas de Aena

3.772,5

Ingresos totales (M€)

2015: 3.517,8

1.164,1

Beneficio neto (M€)

2015: 833,5

2.293,6

EBITDA (M€)

2015: 2.098,4

1.824,7

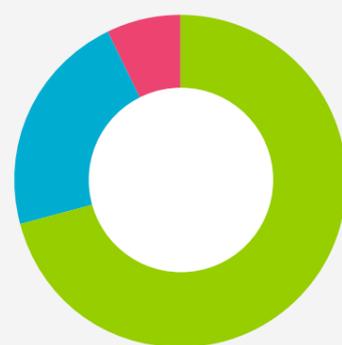
Generación de cash-flow (M€)

2015: 1.629,0

8.228,0

Deuda financiera
neta contable (M€)

2015: 9.401,7



- Deuda contratada a tipo fijo | 71%
- Deuda contratada a tipo variable | 22%
- Deuda contratada a tipo revisable | 7%

Ingresos ordinarios por líneas de negocio (Millones de €)



Total gasto de explotación** (Millones de €)



* El objetivo principal de este Informe son las actividades de Aena S.A. en España. No obstante, por su relevancia, se incluye información general sobre la actividad desarrollada a través de Aena Internacional.

** Total gastos de explotación calculado como los gastos de aprovisionamiento, personal, otros de explotación, amortizaciones, deterioros y bajas del inmovilizado menos otros resultados.

Aportación al valor compartido: cadena de suministro y calidad

Contexto interno

Tres prioridades guían la acción de Aena:

- Excelencia en la calidad y seguridad.
- Ir más allá del cumplimiento normativo.
- Sostenibilidad.

Esto redunda en beneficio de nuestros propios empleados, de las comunidades que nos acogen y de toda la sociedad en general. También, de los colectivos más desfavorecidos, con los que Aena está especialmente comprometida.

Contexto externo

La sociedad y los usuarios exigen máxima calidad al mejor precio. También que todo en la cadena de suministro responda a sus expectativas de control.



RETOS

- Atender con éxito el crecimiento del tráfico aéreo.
- Definir el plan de seguridad del Operador de Infraestructuras Críticas y asegurar los más altos niveles de seguridad.
- Mantener nuestra calidad de servicio y velar por el cumplimiento normativo en toda la cadena de suministro.
- Mejorar la calidad y la imagen percibida por los pasajeros y la sociedad en general.
- Iniciar el proceso de renovación de las licencias de combustible.
- Obtener el certificado de aeródromo para diversos aeropuertos.
- Definir y elaborar un nuevo cuerpo normativo en materia de contratación comercial y de proveedores, así como el proceso de contratación electrónica.
- Cumplir los plazos de tramitación de la contratación centralizada.
- Integrarnos en la plataforma de contratación del sector público.
- Simplificar y estandarizar los criterios de evaluación técnica.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

La actividad de Aena puede verse afectada por:

- Un crecimiento rápido del tráfico, principalmente en períodos punta.
- Deficiencias en los servicios prestados por terceros. Por ejemplo, los recientes problemas operativos y de programación de la compañía Vueling.
- Fallos en la seguridad operacional y física en los aeropuertos.
- La obligación de obtener la certificación europea de aeropuertos.
- Amenazas de ciberseguridad y protección de datos.
- Situaciones de emergencia.
- El nuevo marco regulatorio DORA.
- Las nuevas necesidades de los usuarios en materia de nuevas tecnologías.
- Valoración de los controles a los proveedores.



MEDIDAS

- Refuerzo de servicios en períodos punta.
- Elaboración de un plan de contingencia para paliar los efectos de la crisis de Vueling.
- Gestión de la calidad y excelencia empresarial.
- Mejora continua de los pliegos de contratación de proveedores.
- Implantación y análisis de las actuaciones necesarias para la contratación electrónica.
- Definición de los requisitos funcionales para lograr la integración en la plataforma de contratación del sector público.
- Impulso, gracias a nuestros planes de formación, del progreso del transporte aéreo en países menos desarrollados.
- Negociar el nuevo acuerdo de prestación de servicio de control aéreo, eficiente, entre Enaire y Aena.



RESULTADOS

- Nuestro tráfico ha crecido más de un 10%.
- Mantenemos el nivel de incidencias en la red.
- Nuevos aeropuertos certificados en 2016 (*Safety*).
- Mejora de los niveles de calidad percibida por nuestros usuarios.
- Lanzamiento del concurso de renovación de las licencias de combustible.
- Implantación del Plan Nacional de Infraestructuras Críticas.
- Índice de satisfacción: 3,90 sobre 5.
- El 100% de nuestros proveedores cumplen con el pliego de contratación.
- Cumplimiento cercano al 99% de los objetivos establecidos sobre los plazos de tramitación de la contratación comercial centralizada.



EL FUTURO

- Mejorar la atención de nuestros pasajeros, así como de la calidad percibida.
- Todos los aeropuertos deben estar certificados en 2017.
- Lograr la aprobación de la Secretaría de Estado de Seguridad para nuestro Plan de Seguridad del Operador.
- Implantar el A-CDM en el Aeropuerto de Palma de Mallorca.
- Continuar avanzando en la implantación del Plan Nacional de Infraestructuras Críticas.
- Seguir mejorando los planes de calidad de los aeropuertos.
- Aprobar la nueva norma de contratación.
- Publicar los anuncios de contratación de Aena en la plataforma de contratación del sector público.

Relación con clientes: calidad y servicios

Aena quiere ofrecer una experiencia de calidad en todos los servicios que presta. Las modernas infraestructuras de nuestros aeropuertos garantizan altos estándares de calidad, seguridad y servicio. Además, la compañía ha puesto en marcha inversiones y programas de mejora que han aumentado la satisfacción de los clientes de todos nuestros aeropuertos.

Aena implanta el programa ASQ para medir la satisfacción de los servicios prestados

Para medir ese nivel de satisfacción, Aena realiza encuestas ASQ (*Airport Service Quality*) avaladas por el ACI (Consejo Internacional de Aeropuertos). Se trata del único programa mundial que compara parámetros de calidad de servicio a los pasajeros y, según su estudio de 2016, nuestra compañía ha alcanzado una puntuación de 3,9 puntos sobre 5, lo que supone una mejora de 0,3 puntos respecto a 2015.

Pertenecer al programa ASQ permite a Aena disponer de un *benchmarking* internacional y contar con una herramienta homogénea de medida para los aeropuertos de su red.

Principales resultados de las encuestas ASQ (valoraciones: 1-5)



Avances en calidad y servicios

Entre los más importantes:

- Implantación efectiva de los nuevos operadores de handling en la red de aeropuertos.
- Mayor nivel de exigencia a estos operadores, lo que ha mejorado el servicio a compañías aéreas y pasajeros.
- A-CDM (*Airport Collaborative Decision Making*) en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat.

El A-CDM mejora la eficiencia de las operaciones de las aeronaves reduciendo su tiempo de rotación, optimizando la utilización de recursos e infraestructuras aeroportuarias y minimizando los retrasos. El sistema proporciona información relevante y en tiempo real de los diferentes grupos de interés (compañías, agentes handling,

proveedores del servicio de navegación aérea, etc..) y permite reducir el tiempo de escala de la aeronave. Está implantado en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas desde 2014 y en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat desde 2015. Además, está previsto que este año llegue al de Palma de Mallorca. En 2016 se ha puesto en marcha en el aeropuerto de Alicante-Elche un sistema similar al A-CDM, aunque más sencillo, denominado "Torre avanzada".

En relación a los servicios comerciales los principales hitos de este año han sido:

- Consolidación de marcas de primer nivel, tanto nacional como internacional, en tiendas y restauración.
 - Nueva estrategia en la línea de tiendas. Hemos incorporado más marcas de prestigio y creado una línea de negocio de lujo dirigida a potenciar las ventas de gama alta en moda y complementos. Así Aena ofrece a sus pasajeros más

de 40 marcas de lujo nacionales e internacionales.

- En restauración contamos con marcas adaptadas a todos los perfiles de usuarios, con gran diversidad de conceptos y locales: étnicos, de comida rápida y restaurantes galardonados con estrellas Michelin.
- La actividad de las tiendas libres de impuestos (*duty free*) continúa creciendo gracias a nuevos contratos, al impulso de tiendas pasantes integradas en plazas comerciales y a su incorporación en los principales aeropuertos canarios.
- Promoción, remodelación y mejora de las salas VIP de los aeropuertos.
- Impulso de un modelo de gestión integral en 32 aparcamientos de la red que incluye la mejora de los precios y su promoción.



Aena realiza además un esfuerzo constante para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés a través de nuevos desarrollos tecnológicos:

- Despliegue del citado sistema SCENA A-CDM en el Aeropuerto de Barcelona - El Prat.

- Evolución de la app de Aena para smartphones. Además de ofrecer al pasajero información de su vuelo y de establecimientos comerciales, permite la venta de salas vip y fast track, reservas de plazas de aparcamiento y pago por el móvil, así como la posibilidad de recibir promociones.
- Implantación de la nueva plataforma de facturación y embarque UCA7

en los aeropuertos más importantes de la red. Esta herramienta sitúa a Aena a la vanguardia de la tecnología para afrontar todas las evoluciones propiciadas por IATA (*simplify the business*) para las compañías aéreas.

- Puesta en marcha del registro electrónico voluntario de licitadores REVLA, que ha permitido agilizar los trámites con la cadena de suministro.

Aspectos más destacados en relación con la calidad del servicio en los aeropuertos de Aena



Aena Club Cliente. Con más de 35.000 usuarios registrados, ofrece promociones y descuentos a los usuarios frecuentes de los aeropuertos para que conozcan y utilicen todos los servicios que Aena pone a su disposición (aparcamientos, salas VIP, tiendas y restaurantes, Wi-Fi, etc...).



Wi-Fi gratuito e ilimitado en todos los aeropuertos y helipuertos de la red de Aena.



Aena ofrece una **página web con certificación doble-A de accesibilidad** y un servicio de información y atención telefónica para atender las llamadas de las personas con discapacidad auditiva o del habla.



Integración de reservas con la gestión de aparcamiento. Ventajas: pago a través de cajeros automáticos, reservas on-line, reconocimiento de matrícula sin paso por cajero, pago por el móvil, cupones de descuento, etc.



Un sistema para mejorar la gestión de las colas en los filtros de seguridad en los principales aeropuertos de la red. Este año se ha instalado en los aeropuertos de Alicante-Elche, Málaga-Costa del Sol, Gran Canaria y Tenerife Sur.

Servicios al pasajero

Información al pasajero

- Se han desarrollado mejoras en la señalización dentro de la terminal de varios aeropuertos de la red, y se han instalado nuevos puntos de información al pasajero (SIPA) para facilitar su orientación.

Limpeza

- Renovación y modernización de aseos en los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas (9 núcleos en T1 y 7 núcleos en T2), Barcelona-El Prat, Bilbao, Palma de Mallorca, Gran Canaria, Tenerife Sur, Tenerife Norte y en, prácticamente, todos los aeropuertos del Grupo II.

Confort

- Atención especial a las zonas de espera. Hemos mejorado desde la iluminación, climatización e instalaciones electromecánicas hasta las bancadas, parques infantiles y estaciones de trabajo (con enchufes, nueva decoración, zonas de carga y tomas USB).
- Nuevas medidas para pasajeros con movilidad reducida (PMR). Hemos puesto en servicio un vehículo eléctrico y mejorado la señalización y decoración de los puntos de espera PMR con bancadas adaptadas y asientos reservados.
- Para los pasajeros que viajan con niños y bebés: equipamiento de carritos portaequipajes con sillas para bebés y salas de lactancia, mejora de los cuartos cambia-pañales, nuevas áreas de juegos, proyector y suelo interactivo.
- Zonas de recogida de equipajes: nuevos hipódromos, más bancadas, modificación de la información de los monitores, servicio de supervisión del proceso de entrega de equipajes.
- En los accesos, se han remodelado viales de llegadas y reconfigurado paradas de taxis. También hemos mejorado la señalización de los aparcamientos públicos y de las líneas de autobús público regular. Nuevo servicio de gestión de transporte para los pasajeros de llegadas.



Categorías de quejas y reclamaciones

Indicador	2016	2015	2014	Diferencia relativa (%) (2015/2016)
1. Contrato de transporte	3.730	7.261	16.581	-38,6
2. Handling	643	1.215	1.795	-47,1
3. Sistemas de información	484	508	490	-4,7
4. Instalaciones	570	509	558	12
5. Servicios de seguridad	1.541	2.087	1.788	-26,2
6. Servicios complementarios	1.067	923	681	15,6
7. Accesos	38	53	57	-28,3
8. Daños y robos	344	235	305	46,4
9. Varios	188	174	180	8
10. Servicios comerciales y de restauración	411	440	498	-6,6
11. Aparcamientos	1.468	1.414	822	3,8
Total Q y R Gestión Aeroportuaria	6.111	6.343	5.379	-3,7
12. Otras entidades y organismos	386	466	352	-17,2
13. Otros	826	816	877	1,2

Aena ha firmado con las compañías aéreas españolas los "Compromisos de Servicio con los Pasajeros". Estos compromisos -desarrollados entre asociaciones de compañías aéreas, aeropuertos y consumidores y usuarios europeos- establecen criterios y principios generales que cada compañía y aeropuerto desarrolla después individualmente. De esta forma, el

pasajero puede comprobar y elegir entre las diferentes calidades de servicio que le ofrecen las diversas aerolíneas antes de realizar su viaje.

Gracias a los esfuerzos de Aena por garantizar la igualdad en el acceso a los servicios públicos de transporte, estos compromisos dedican un anexo a la atención de las PMR. De hecho,

desde su puesta en funcionamiento en julio de 2008, el servicio a Personas de Movilidad Reducida ("Aena sin barreras") ha atendido a cerca de 8,3 millones de usuarios. La valoración de este servicio en 2016 ha sido de 4,82 sobre 5.

6.111

Nº reclamaciones de "gestión aeroportuaria"

2015: 6.343

1.300.000

Asistencias a Personas con Movilidad Reducida



Compromisos de servicios con los pasajeros



Seguridad aeroportuaria

En la actualidad, un total de 17 aeropuertos y 2 helipuertos están certificados según la normativa nacional RD 862/2009, 4 aeropuertos están verificados de acuerdo a la misma normativa y otros 7 están certificados según la normativa europea Reglamento (UE) 139/2014. Todos los aeropuertos a los que les aplica el Reglamento (UE) 139/2014 deben estar certificados o convertido su certificado antes del 31 de diciembre de 2017.

Esta certificación implica mejoras tanto en la seguridad operacional como en el cumplimiento de estándares técnicos internacionales.

Las inversiones efectuadas en 2016 en el ámbito de la seguridad han supuesto el 24% del total de la inversión de Aena.

Dentro del sistema de gestión de riesgos, Aena dispone de políticas y programas específicos para hacer frente a desastres naturales, condiciones meteorológicas adversas, ataques terroristas, guerras, epidemias o accidentes graves de aviación. También dispone de protocolos de colaboración con las diferentes Fuerzas de Seguridad del Estado y Servicios Públicos de Emergencia para responder ante alertas y establecer controles preventivos.

24%

Porcentaje de inversiones efectuadas en 2016 en el ámbito de seguridad sobre el total de la inversión de Aena

2015: 26%



Medidas de mejora de nuestros servicios de seguridad:

- Apertura de controles específicos destinados a colectivos con necesidades especiales (familias, PMR, etc...) en los filtros de seguridad.
- Sistema para mejorar la gestión de las colas en los filtros de seguridad
- Desarrollo e instalación de proyectos tecnológicos que mejoran la calidad de instalaciones y servicios. Por ejemplo:
 - > Nuevos equipos de inspección en los filtros de seguridad que permiten detectar explosivos líquidos.
 - > Sistema para mejorar la gestión de las colas en los filtros de seguridad.
 - > Control automático de accesos (puertas SCAFIS). Optimiza el paso de los pasajeros por el acceso de seguridad. Controla el acceso a zona crítica y garantiza que los pasajeros que acceden a ella tengan una tarjeta de embarque válida.

Contratación: gestión de nuestros proveedores

Aena vela por el cumplimiento regulatorio de todos sus proveedores. Nuestras normas de contratación incorporan elementos prioritarios para nosotros:

- Protección del medio ambiente. Con directrices y medidas que deben cumplir las empresas adjudicatarias en esta materia.
- Exigencia de respeto a los derechos humanos y laborales.
- Medidas de evaluación y control en materia ambiental y social.
- Promoción de la diversidad entre los proveedores.
- Respuesta a reclamaciones de proveedores y contratistas.
- Datos de seguridad e higiene de proveedores y contratistas.
- Exigencias e incentivos para el fomento de la I+D+i.
- Seguimiento y control durante el plazo de ejecución de los contratos.
- Régimen sancionador en caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas y obligaciones contractuales.

Dentro de su modelo de evaluación de riesgos, la compañía tiene en cuenta el cumplimiento de la normativa y legislación vigente en materia de contratación.

En el año 2016, la dirección de Contratación ha llevado a cabo actuaciones relacionadas con el análisis, seguimiento y control de los plazos en la tramitación de las contrataciones, implantación de programas relativos a la incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos de contratación, así como actuaciones relacionadas con la actualización de la normativa en materia de contratación.

100%

De los proveedores de Aena están sujetos a la legislación vigente y a la Norma Interna de Contrataciones Generales de Aena



Creación de valor en nuestros proveedores

Aena tiene el compromiso de reducir gradualmente sus tiempos medios de pago. Esto es crítico para una compañía como la nuestra, con un fuerte impacto local en las economías en las que está presente.

Principales datos sobre proveedores

Desde enero a octubre de 2016, el importe adjudicado por Aena mediante expedientes fue de 793 millones de euros (impuestos excluidos). El volumen de contratación adjudicada de forma

centralizada representó el 85,7% del total (679 millones de euros), frente al 14,3% (114 millones de euros) adjudicado por los aeropuertos de forma descentralizada.

Por otra parte, el importe adjudicado por Aena mediante contratos menores desde el 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2016 ascendió a 24,6 millones de euros.

Desde enero a diciembre de 2016, la contratación adjudicada, relativa a arrendamientos destinados a la actividad comercial, ascendió a 164 millones de euros (impuestos excluidos) para la primera anualidad del contrato.

97,9%

Proveedores locales

24,6 M€

Contratos menores

60.400

Proveedores aprox. registrados

100% ha cumplido con los pliegos de contratación

Importe de contratos de arrendamiento comercial por líneas de negocio (adjudicados centralizadamente)(*)

Línea de negocio	Núm. de expedientes	Importe de adjudicación (€) (1º anualidad)	% sobre total
Alquiler de vehículos	4	66.824.811	62,49%
Tiendas en régimen fiscal normal	51	13.848.251	12,95%
Bares y restaurantes	18	13.169.230	12,31%
Carga	6	4.287.632	4,01%
Máquinas	5	3.957.310	3,70%
Arrendamiento de hangares	1	2.218.534	2,07%
Servicios financieros	19	1.612.231	1,51%
Albergue y mantenimiento de aeronaves	7	405.253	0,38%
Otros servicios a pasajero	2	252.660	0,24%
Otras explotaciones inmobiliarias	1	176.708	0,17%
Agencias de viaje	5	149.785	0,14%
Arrendamiento de terrenos	2	15.196	0,01%
Aparcamiento de vehículos	9	-	0,0%
Otras salas	1	-	0,0%
Salas vip	32	-	0,0%
Tiendas libres de impuestos	1	21.615	0,02%
TOTAL	164	106.939.216	100,00%

(*) El importe de adjudicación se corresponde con la Renta Fija del año 2016 anualizada.

Contratación electrónica

Aena ha desarrollado una estrategia común para la contratación pública electrónica. Así:

- Ahorra en costes económicos y administrativos.
- Mejora la eficacia del procedimiento.
- Cumple con los principios de contratación pública sobre transparencia, publicidad, igualdad, concurrencia, confidencialidad y no discriminación.

En 2016 la dirección de Contratación ha desarrollado un nuevo proyecto de análisis y definición de la contratación electrónica en Aena. Este proyecto tiene carácter plurianual, está compuesto por más de 10 medidas o programas individuales y va a permitir mejorar los procesos de contratación mediante el uso intensivo de medios electrónicos. También nos va a ayudar a establecer una estrategia global a medio plazo sobre la evolución y desarrollo de los sistemas de información de contratación.

Éstas son las medidas que Aena va a poner en marcha en este ámbito:

- Implantación de la firma electrónica en sus procesos de contratación.
- Registro electrónico (medida transversal).
- Notificaciones electrónicas fehacientes (medida transversal).
- Comunicaciones electrónicas (medida transversal).
- Licitación electrónica.
- Factura electrónica.

- Digitalización certificada de facturas y otros documentos (medida transversal).
- Desarrollo del gestor documental conforme a ENI (Esquema Nacional de Interoperatividad).
- Toma de decisión sobre los gestores de expedientes. Posible nuevo gestor.
- Automatización de los cuadros de mando e informes de seguimiento.

Durante el año 2016 se han analizado y definido los requisitos funcionales de prácticamente todas ellas. Su puesta en marcha permitirá sustituir progresivamente los métodos tradicionales de contratación, basados en el papel, por nuevos métodos y procesos basados en las TIC y en el uso de medios electrónicos y telemáticos.

Todas estas medidas multiplican la eficacia de nuestros procesos y mejoran el cumplimiento de los principios de la contratación pública sin perder la conformidad técnica y jurídica del procedimiento tradicional.

Aunque algunos de estos proyectos obedecen al cumplimiento de las directivas europeas 2014/24/UE y 2014/25/UE, Aena los afronta de una manera global y con una estrategia orientada hacia la innovación y la mejora de sus procedimientos. Por eso, en beneficio de los grupos de interés involucrados, intentamos adelantarnos a los plazos legales. Además impulsamos planes de mejora tecnológica y reingeniería de nuestros procesos sin estar sujetos a imperativo legal alguno.

Subastas electrónicas

Aena ya está aplicando el sistema de subastas electrónicas en los procesos de adjudicación de algunos expedientes y pedidos de acuerdos marco.

Durante el año 2016 se habían ejecutado 174 subastas electrónicas. Los aeropuertos incorporaron este sistema en febrero, y ya han celebrado subastas electrónicas los siguientes centros:

- Adolfo Suárez Madrid-Barajas
- Barcelona-El Prat
- Girona-Costa Brava
- Bilbao
- Santiago
- Alicante-Elche
- Gran Canaria
- Palma de Mallorca
- Tenerife Sur
- Lanzarote
- Fuerteventura
- Málaga-Costa del Sol

Sistema REVLA

Además, Aena está incorporando a sus procesos de contratación el sistema REVLA (Registro Voluntario de Licitadores de Aena). Éste permite a los operadores económicos incorporar de forma telemática numerosa documentación, lo que simplifica los trámites administrativos recurrentes en cada proceso de contratación de Aena.

A 31 de diciembre de 2016 había 51 operadores económicos dados de alta en el sistema.

Plataforma de Contratación del Sector Público

La integración con la Plataforma de Contratación del Sector Público es otro de nuestros objetivos. Este sistema, dependiente del Ministerio de Hacienda y Función Pública, permite generar y publicar en su plataforma los anuncios correspondientes a los distintos estados -licitación, pliegos, adjudicación, formalización de contrato, anulación y modificaciones contractuales de nuestras contrataciones con proveedores.

Durante 2016 se han definido los requisitos funcionales de este proyecto, y Aena ha obtenido ya la validación del nivel de certificación básica y de certificación avanzada de la Dirección General de Patrimonio del Estado.

Implantación de OFISPA

Durante 2016 hemos avanzado también en la implantación de OFISPA, el portafirmas electrónico desarrollado por Aena. Esta herramienta permite firmar electrónicamente, y de forma fácil, rápida y segura, los documentos que se generan de las contrataciones de proveedores. Además, está previsto su desarrollo para otros procesos, como la contratación comercial, la evaluación técnica de ofertas, la tesorería o los servicios generales.

Sistema de suscripción de operadores económicos

También hay que recordar que en el primer semestre de 2016 se puso en marcha en el Portal de Contratación de Aena el sistema de suscripción de operadores económicos. Esta aplicación mejora la publicidad de nuestras licitaciones y fomenta la concurrencia en los procesos de contratación. Los operadores económicos que se dan de alta en el sistema reciben avisos automáticos por email sobre las licitaciones asociadas a sus sectores de actividad. Así se ahorran costes y se simplifican los trámites administrativos, tanto para Aena como para los operadores que participan en nuestros procesos de contratación.

El sistema de suscripción comenzó a funcionar el 30 de junio de 2016 y a 31 de diciembre ya tenía 136 operadores registrados.

Capital humano: personas, seguridad y salud

Contexto interno

Superado con éxito el proceso de privatización parcial de la compañía, ahora son tres los campos de acción que Aena considera prioritarios en relación a sus propios empleados: las condiciones de trabajo y desarrollo de carrera, la diversidad e igualdad y la seguridad y salud en el trabajo.

Contexto externo

En este ámbito nos debemos, sobre todo, a dos agentes: nuestros inversores y las comunidades en las que operamos. Los primeros valoran especialmente la preparación técnica de nuestros equipos; los segundos, la capacidad de Aena de generar empleo responsable y local -directo e indirecto- allí donde se implanta.



RETOS

- Mejorar la eficiencia de la organización y la productividad de los recursos humanos.
- Mantener los más altos niveles de seguridad en la prevención de riesgos laborales
- Aumentar la motivación e implicación de los empleados.
- Facilitar la formación y el desarrollo de las personas.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Conflictos laborales que dificulten la prestación de servicios a clientes.
- Condiciones laborales que impidan ofrecer esos servicios a un coste competitivo.
- Indefiniciones de la estructura organizativa y funcional que impidan garantizar un correcto desempeño.



MEDIDAS

- Selección externa y constitución de nuevas bolsas de candidatos en reserva.
- Ingreso de titulados en prácticas para formar la cantera que deberá asumir responsabilidades en el medio-largo plazo.
- Fomento del talento, el compromiso y la motivación.
- Incorporación de nuevas exigencias formativas para cumplir los requerimientos de la Agencia Estatal de Seguridad (AESAs).
- Puesta en marcha de soluciones de *Business Intelligence* para mejorar el intercambio de información sobre nuestros trabajadores.



RESULTADOS

- Aena es una de las empresas preferidas para trabajar por los universitarios españoles (estudio *Most Attractive Employers 2016*, realizado por Universum).
- Aena, tercer puesto dentro de su sector en Merco Talento 2016 y puesto 56 de las 100 mejores empresas nacionales.



EL FUTURO

- Seguir trabajando para mantener altos niveles de motivación y compromiso en nuestros empleados, reteniendo talento y asumiendo los nuevos retos que se nos planteen.

Las personas de Aena

A finales de 2016, Aena cuenta con 7.297 profesionales repartidos por todas las comunidades autónomas de España. La mayoría de ellos se concentra en Madrid, Canarias y Cataluña.

Además, se incorporaron a la plantilla trabajadores con contratos en prácticas. De ellos, un 55% son hombres y un 45%, mujeres.

El 65% de los empleados de Aena son hombres y el 35%, mujeres. Este último porcentaje, sin embargo, en los puestos directivos y de estructura (mandos intermedios), alcanza casi un 44%.

Plantilla por categoría profesional

			Total
Alta dirección	8	2	10
Otros directivos y titulados	836	653	1.489
Coordinadores	755	256	1.011
Técnicos	2.905	1.423	4.328
Personal de apoyo	221	238	459
Total	4.725	2.572	7.297

Empleados por comunidad autónoma

Madrid	1.782	Castilla-León	82
Canarias	1.177	Cantabria	73
Cataluña	1.007	Murcia	72
Andalucía	908	Navarra	50
Baleares	870	Melilla	28
Valencia	501	La Rioja	12
Galicia	299	Ceuta	12
País Vasco	215	Castilla-La Mancha	10
Asturias	100	Extremadura	8
Aragón	91	Total	7.297

7.297

Plantilla global



15,23

Antigüedad media (años)



1.065

Personal de estructura



119

Empleados con discapacidad

1,63%

5.300

Personas en la bolsa de candidatos de reserva

13 ocupaciones distintas en los centros de Aena

2.685

Solicitudes para contratos de prácticas

Contratados 99 empleados en prácticas

105

Estudiantes universitarios han recibido becas

Sistema de selección

En 2016 se han llevado a cabo diversos procesos de selección:

- **Constitución de bolsas de candidatos en reserva (niveles D-F)**

En el mes de julio finalizó la selección de aspirantes para las bolsas de candidatos en reserva. El proceso duró 10 meses. Cerca de 5.300 candidatos fueron considerados aptos para el desempeño de 13 ocupaciones distintas (niveles D al F) en todos los centros de Aena.

Este proceso ha sido el que mayor volumen de candidatos ha reunido después de varios años sin que se pusieran en marcha convocatorias de selección de personal externo.

- **Convocatoria de contratos en prácticas para titulados universitarios**

Aena participa en el Plan de Emancipación Juvenil 2014-2016 y en la Estrategia Juventud 2020. De la voluntad de impulsar esas dos iniciativas, ambas promovidas por el gobierno de España, nace nuestra oferta de contratos en prácticas para titulados universitarios. El objetivo es brindarles una experiencia laboral que complemente la formación académica y facilite su inserción en el mercado de trabajo.

Con ese empeño, en mayo de 2016 se convocó un proceso de selección para hasta 110 contratos en prácticas durante un periodo mínimo de un año y un máximo de dos. A la convocatoria se presentaron 2.685 solicitudes y el proceso concluyó en noviembre con la incorporación de 99 empleados. De ellos, el 55% son hombres y el 45% restante, mujeres.

- **Becas**

Dando continuidad al Plan de Emancipación Joven, 105 estudiantes universitarios han recibido becas para hacer prácticas académicas con nosotros, ofreciendo la posibilidad de adquirir un conocimiento práctico de la realidad empresarial especializada, así como contribuir a su formación integral, facilitando su inserción en el mundo laboral.

Igualdad y conciliación

Igualdad

La Comisión Paritaria de Igualdad fue constituida en 2010 a partes iguales por Aena y los sindicatos mayoritarios. Su misión es vigilar el cumplimiento y desarrollo del Plan de Igualdad definido en el convenio colectivo. Entre sus objetivos destacan:

- El establecimiento de medidas que favorezcan la igualdad de trato y oportunidad entre hombres y mujeres.
- La promoción de iniciativas para la conciliación de la vida personal y familiar con la actividad laboral.

Dentro de esas medidas de igualdad de trato y oportunidad, nuestro convenio garantiza la equidad en el acceso a puestos de trabajo, promoción profesional, formación y retribución entre hombres y mujeres, prestando especial atención a la prevención de acoso sexual. El Protocolo de Actuación frente al Acoso Sexual y por Razón de Sexo (aprobado en 2015 por la Comisión Paritaria de Igualdad) vela por la aplicación de una cultura corporativa basada en el respeto y la no discriminación.

Conciliación

Aena apuesta por mejorar el bienestar de sus empleados. Para ello, propone distintas medidas(*) que facilitan la conciliación de su vida laboral, familiar y personal.

Permisos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los permisos retribuidos por nacimiento de hijo, enfermedad grave de familiares, lactancia. • Compensación de festivos que coincidan en sábado. • Días de asuntos propios. • Días de vacaciones por antigüedad.
Flexibilidad horaria	<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible de entrada y salida. • Jornada intensiva en periodo vacacional. • Dos horas de flexibilidad diaria para padres con hijos con discapacidad.
Otros beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro médico, seguro de vida y accidentes. • Retribución flexible (tickets restaurante). • Reconocimientos médicos. • Ayudas económicas para estudios campamentos o guarderías, anticipos reintegrables. • Programa de Atención al Empleado (PAE), servicios de asesoramiento, facilitación y apoyo emocional.

(*) Algunas de las medidas se aplican a todos los trabajadores de Aena y otras van destinadas al personal de turnos o de jornada normal.

Medidas de conciliación de vida laboral y familiar

		
Excedencia cuidado hijos	7	42
Excedencia cuidado parientes	3	9
Reducción Jornada	55	146
Maternidad	-	65
Paternidad	136	-
Adopción	-	1
Descanso paternal	11	0



Seguridad y salud en el trabajo

El objetivo principal de la política de Prevención de Riesgos Laborales de Aena es identificar todo aquello que puede afectar a nuestros trabajadores en su entorno laboral para garantizar el desempeño de sus funciones con el mayor nivel posible de seguridad y salud.

Uno de los aspectos clave de esta política es la seguridad operacional de los aeropuertos, que implica dos frentes:

- La seguridad operativa de los aeropuertos hacia sus clientes.
- La gestión de la seguridad laboral de los trabajadores de Aena.

En relación a este segundo punto, el asesoramiento del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales ayuda a garantizar la protección de todos los trabajadores y, en especial, la de aquellos

que están expuestos, (bien como técnicos o coordinadores), a actividades de operaciones, área de movimiento, mantenimiento aeroportuario y extinción (jefes de dotación y bomberos).

La compañía recoge formalmente en el convenio colectivo los asuntos relativos a la seguridad y salud de los trabajadores. Además de entregar los correspondientes equipos de protección, Aena ha puesto en marcha protocolos de actuación y distintas actividades de formación/información para sus empleados.

El 100% de los trabajadores están representados en los comités de seguridad y salud, establecidos para la defensa de sus intereses en materia de prevención de riesgos en el trabajo.

100%
De los trabajadores están representados en los comités de seguridad y salud

	2016	2015	2014
Siniestralidad laboral (índice de incidencias)	9,98%	7,39%	8,87%
Índice de frecuencia	5,80%	4,47%	5,62%
Índice de absentismo de actuación	5,71%	4,98%	4,15%



Calidad y estabilidad en el empleo

La estabilidad en el empleo es una de nuestras señas de identidad. El 87,12% de la plantilla disfruta de un contrato fijo, y todos los trabajadores -salvo aquellos que disponen de beneficios como la reducción de jornada- tienen contratos a jornada completa.

Además, nuestra productividad acumulada no deja de crecer. La ratio pasajeros/plantilla se ha incrementado, respecto a 2015, un 9,58%. Y otro dato relevante: el índice de rotación media de la plantilla se ha mantenido, con muy leves variaciones, en valores bajos durante los últimos años, otro síntoma de la satisfacción de los empleados y de la eficiencia de los procesos de contratación.

Distribución de la plantilla por contrato y género

Clase de Contrato	Género		Total	%
	Hombre	Mujer		
Fijo	4.167	2.167	6.334	
Resto de fijos	14	9	23	
Total Fijo	4.181	2.176	6.357	87,12%
Total Temporal	544	396	940	12,88%
Total	4.725	2.572	7.297	

Productividad (Nº Pasajeros/Plantilla)

	Plantilla	Nº Pasajeros	Productividad
4T 2015	7.204	207.421.046	28.792,48
4T 2016	7.297	230.229.523	31.551,26

Número de incorporaciones

Género		Total
Hombre	297	509
Mujer	212	

53.387€

Salario medio estructura 2016

34.456€

Salario medio convenio 2016

0,70%

Plantilla que ha cambiado de nivel retributivo

Hombre 1,09% Mujer 0,49%

2,21%

Porcentaje de rotación plantilla

Sistema retributivo

El sistema de retribuciones se rige por el I Convenio Colectivo del grupo, que no discrimina ni por razón de sexo ni por ninguna otra similar.

El 51% de nuestro capital es, además, de propiedad pública, así que estamos sujetos a las disposiciones en esta materia de los Presupuestos Generales del Estado (PGE) (Ley 48/2015, de 29 de Octubre, de Presupuestos Generales del Estado para 2016).

Precisamente por ese motivo las retribuciones en la compañía estuvieron congeladas desde 2010 hasta 2015. En 2016, los PGE han permitido un incremento del 1% en algunos conceptos salariales, pero, por cuestiones legales, otros siguen congelados en valores de 2015.



Fomento del talento, el compromiso y la motivación

Son los empleados de Aena los que marcan la diferencia en nuestro día a día. Su talento y compromiso se han convertido en nuestro mejor activo para afrontar los retos del futuro. En 2016 hemos seguido apostando por el desarrollo profesional de nuestros trabajadores, tanto de manera individual como en equipo.

Sistema de gestión del desempeño

El personal de Aena es evaluado mediante el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), herramienta con la que se valora el papel del trabajador en el crecimiento de la compañía. Todos y cada uno de nuestros empleados reciben esta evaluación por objetivos. Por eso, una parte de su salario es fija y la otra, variable. En el caso del personal de convenio este variable asciende al 2,93% de la retribución bruta, en el del personal de estructura (mandos intermedios y directores), al 4,65%.

Encuestas de opinión

Para conocer la opinión de los empleados sobre diferentes aspectos organizativos, uno de nuestros proyectos más relevantes ha sido el encargo de un estudio de opinión que se realizará a comienzos de 2017.

Esta iniciativa surge tras varios años sin realizar estudios de esta naturaleza y después de profundos cambios en la compañía. Es, por tanto, el momento adecuado para pedir a nuestros trabajadores su opinión, intensificar la comunicación interna, definir y priorizar acciones de mejora, así como seguir trabajando en la motivación y compromiso de nuestros equipos.

Premios

Universum

Aena volvió a ser elegida este año como una de las empresas preferidas para trabajar por los universitarios españoles, según el estudio Most Attractive Employers 2016, que realiza Universum. Este informe se elabora con las respuestas de más de 24.000 estudiantes de Ciencias Empresariales, Ingeniería, Ciencias Naturales y de la Salud de 45 universidades españolas.

Merco Talento

En el estudio Merco Talento 2016 Aena ha ocupado el tercer puesto dentro de su sector y el puesto 56 en el global de las 100 mejores empresas nacionales

Merco Talento recoge la opinión de más de 18.000 trabajadores, 117 responsables de recursos humanos y 53 *headhunters*, así como otros grupos de *stakeholders*. En total, 21.200 evaluaciones que definen la reputación de las empresas en relación a tres valores: calidad laboral, marca del empleador y reputación interna.

Formación

El desarrollo de las competencias de nuestros trabajadores es un elemento clave y prioritario en la estrategia de recursos humanos de Aena. Por eso, en 2016 hemos gestionado 307.723 horas de formación para un total de 7.232 personas. Entre ellas, podemos destacar:

- **Acciones formativas** destinadas a cumplir los requerimientos de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA).

- > **50 cursos de la "formación inicial"** que exige la AESA. 219 candidatos de ocupaciones operativas -todos procedentes del proceso de selección externa- recibieron 20.049 horas de formación.

- > **Nueva edición del curso** de "Investigación y Análisis de Accidentes e Incidentes".

- > **Definición de contenidos en los cursos online de SGI** (Incidentes y Registros) de manera que, en adelante, se tendrá la posibilidad de recibir esta formación desde la plataforma virtual de Aena.

- **Impartición del curso "Excelencia en la Experiencia Cliente"** en los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat, Málaga-Costa del Sol, Tenerife, Gran Canaria y Alicante-Elche, con más de 32 ediciones dirigidas a más de 475 trabajadores del colectivo de Atención a pasajeros, usuarios y clientes. El principal objetivo del curso fue la mejora de la calidad percibida del pasajero.

- **Programas de Desarrollo Directivo**, entre los que destacan los Programas de Alta Especialización.

- **"Curso de Actualización y Curso Avanzado de Seguridad Aeroportuaria"**, ambos destinados a directores, ejecutivos de servicio y jefes de seguridad de aeropuertos y cuyo principal objetivo es informar sobre las novedades de la normativa de seguridad de obligado cumplimiento.

- **Nueva edición presencial** del curso de "Formación psicosocial, habilidades de comunicación, autocontrol emocional, gestión del estrés y entrenamiento en estas situaciones para el personal designado como RAAV en los aeropuertos", que tiene como objetivo completar la formación para la asistencia a víctimas de accidentes de aviación civil.

- **"Curso para la adaptación del Sistema Integrado de Gestión** de Aena a los nuevos requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015".

- **Nueva edición del "Curso de Comunicación Escrita Experta"**. Esta edición se ha orientado al personal con perfil jurídico con el fin de mejorar los procesos de comunicación en la organización.



307.723

Horas de formación en 2016

7.232

Personas recibieron formación

2.405 4.827



147.617

Horas de formación on-line

160.105

Horas de formación presencial

293.191

Horas de formación técnica

Otra formación especializada

Mentoring

El programa "Líderes desarrollando líderes" sigue creciendo. En abril de 2016 lanzamos su quinta edición. El proyecto ha acumulado 135 participantes. El programa de mentoring no es solo una herramienta de desarrollo profesional, también supone una palanca de cambio que favorece la implicación de diferentes niveles de la organización en los valores culturales que queremos potenciar.

Con esta idea, Aena impulsa la implantación de algunos mecanismos clave para el desarrollo profesional:

- Transferencia del conocimiento y del saber hacer.
- Desarrollo de competencias para el liderazgo.
- Impulso del compromiso y la transformación cultural.
- Fomento del *networking* interno.

Coaching

25 trabajadores (12 hombres y 13 mujeres) han participado en 2016 en nuestro programa de coaching: 15 con coaches internos y 9 con coaches externos. Entre todos, han acumulado 240 horas de formación.



Dimensión social interna

Aena pone en marcha dos nuevos programas de apoyo al empleado:

• Programa para la conciliación de la vida familiar y laboral

Ofrece auxilio profesional en los acontecimientos familiares que pueden influir en la situación social o personal del empleado. En caso de conflictos con hijos, fallecimientos, discapacidades, nacimientos, procesos de jubilación, separaciones o divorcios, traslados, padres mayores, situaciones de violencia de género, etc... los empleados de Aena disponen ahora de un servicio especializado que los atenderá con una metodología integral y cercana.

• Programa de gestión de beneficios al empleado

Los empleados de Aena pueden acceder al Club del Empleado para disfrutar de ofertas en productos de primeras marcas a precios asequibles. También tienen la posibilidad de canalizar iniciativas para la organización de eventos y actividades sociales y culturales.

• Otras actuaciones

Junto a los dos programas anteriores, se han consolidado también los protocolos de actuación y coordinación entre las distintas áreas de Recursos Humanos implicadas en el Programa de Apoyo Emocional y Prevención y Tratamiento de Conductas Adictivas.

Además, en algunos centros se han implantado actuaciones encaminadas a resolver incidencias de conflicto laboral. Estos protocolos identifican áreas de mejora en situaciones de comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos de una manera dialogada, colaborativa y con acuerdos de seguimiento, evaluación e impacto.

• Programa de ayudas sociales

En cuanto al programa de ayudas sociales, a finales del ejercicio se publica la convocatoria con una previsión económica de 1.250.000 € para una estimación de 11.000 ayudas aproximadamente.

Consumo colaborativo

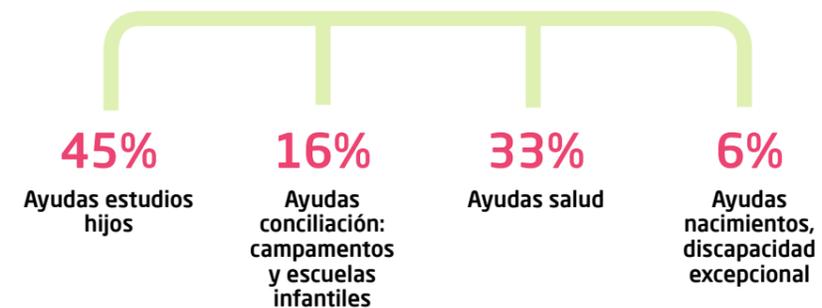
Aena ha promovido Conecta2, una web que permite a todos sus empleados disfrutar de las ventajas del consumo colaborativo.

En la primera versión de Conecta2, los empleados podían ponerse en contacto con sus compañeros para intercambiar alojamiento en vacaciones, compartir vehículo o practicar idiomas mediante el módulo de conversación lingüística.

En 2016 se han puesto en marcha, además, otros dos módulos. El primero es "El tablón de Conecta2", una plataforma de compraventa online y un punto de encuentro para intercambiar bienes y servicios. El segundo es "Compartir Planes", un foro que permite a los empleados de Aena organizar actividades con otros compañeros después del trabajo.



11.000
Ayudas estimadas



Desempeño ambiental

Contexto interno

- Fomentamos la compatibilidad de las operaciones aéreas y el desarrollo de infraestructuras aeroportuarias con el respeto a los entornos locales. Con una prioridad: minimizar el impacto acústico.
- Trabajamos por el cumplimiento de la normativa ambiental.
- Apostamos por la eficiencia energética y por la lucha contra el cambio climático.

Contexto externo

- Las comunidades situadas en el entorno de los aeropuertos requieren especial atención en la minimización del impacto acústico.
- Las Administraciones Públicas y la comunidad internacional buscan tanto que se cumpla la normativa ambiental como ganar apoyos en la lucha global contra el cambio climático.



RETOS

- Mejorar nuestra imagen ante la sociedad, manteniendo una comunicación activa y bidireccional con nuestros grupos de interés. Especialmente, en el ámbito de la gestión del ruido.
- Maximizar la eficiencia energética de nuestra actividad minimizando, a su vez, las emisiones de CO₂.
- Ampliar el alcance de las actuaciones ambientales, yendo más allá de nuestras obligaciones legales, mediante el desarrollo y puesta en marcha de soluciones innovadoras.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Para Aena es clave compatibilizar la gestión de sus aeropuertos con el respeto al entorno donde se asientan. Esto requiere de un modelo de actuación que garantice una convivencia sostenible, tanto con las comunidades locales como con el medio natural. La aplicación de soluciones innovadoras nos permite alcanzar una integración armónica con el territorio y responder a las necesidades de la sociedad, cumpliendo con la legislación vigente.



MEDIDAS

- Actuaciones para minimizar la afección acústica.
- Impulso de la eficiencia energética en los aeropuertos.
- Avances en el modelo de gestión ambiental.
- Refuerzo de la comunicación para garantizar la colaboración y la transparencia con nuestras partes interesadas.



RESULTADOS

- 13,3% de reducción de consumo energético por Unidad de Tráfico.
- 1.031 toneladas de CO₂ evitadas gracias a instalaciones de energías renovables en el 2016.
- 21.271 viviendas y edificios de uso sensible aisladas acústicamente desde el año 2000.



EL FUTURO

En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y la Carta Mundial de Turismo Sostenible, creemos que el turismo debe participar en la protección del entorno y convertirse en un impulsor de la innovación, el desarrollo de economías verdes y bajas en carbono y la salvaguardia de los ecosistemas.

Compartimos este compromiso y, por eso, vamos a continuar promoviendo actuaciones ambientales que, como valor añadido al cumplimiento de la legislación, nos permitan desarrollar nuestra actividad en un ámbito de respeto y protección del medio ambiente.

Nuestro compromiso con el entorno

En Aena fomentamos un **modelo de negocio sostenible y de conciliación** con las comunidades y el entorno natural.

La nueva **Política de Gestión** Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Eficiencia Energética, aprobada en 2016, ratifica el **compromiso con la excelencia en la gestión de los servicios que ofrecemos**.

Nuestro **objetivo** es conseguir un **transporte aéreo seguro, eficaz y sostenible**.

Nuestro **modelo de actuación** se basa en la **minimización de los impactos acústicos**, el **refuerzo de las medidas de eficiencia energética** y la **apuesta por las energías renovables**.

Sistemas de gestión ambiental

Entre 2013 y 2014 desarrollamos el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de Calidad y Medio Ambiente con el objetivo de hacer más eficiente el mantenimiento de sistemas hasta entonces diferenciados. Esto nos ha permitido mejorar el análisis de la información de ambas variables y facilitar la toma de decisiones en los ámbitos de calidad y medio ambiente

El sistema integrado único y *multisite* (auditorías muestrales), con subcertificaciones ISO 9001 e ISO 14001 específicas para cada unidad y centro, ha mejorado también la eficiencia en el mantenimiento del sistema y la gestión de auditorías.

El 25 de julio de 2014 la entidad de certificación AENOR avaló la implantación del SGI, y durante 2015 y 2016 se han superado satisfactoriamente todas las auditorías de seguimiento. Por eso, este año nuestros esfuerzos se han centrado en evolucionar el sistema para conseguir la implicación máxima de todos los estamentos de la compañía.

De acuerdo a los principios establecidos en la Política de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Eficiencia Energética, ahora podemos hacer un análisis de la gestión de la calidad y del medio ambiente de todos los procesos organizativos desde una perspectiva global, integrada y con un volumen superior de información cruzada entre los procesos incluidos en este sistema.



Aeropuertos y helipuerto gestionados bajo el SGI



Servidumbres acústicas



Mapas Estratégicos de Ruido (MER)



Sistema de Monitorado de Ruido (NMS)



Gestión del impacto acústico

El impacto acústico es uno de los efectos ambientales más significativos de la actividad aeroportuaria. El aumento del tráfico aéreo y el crecimiento de la población en el entorno de los aeropuertos contribuyen a incrementar la problemática social asociada al ruido.

En Aena somos conscientes de los perjuicios asociados a este impacto, en especial sobre las poblaciones próximas a los aeropuertos. Por eso, promovemos acciones que mitiguen los efectos del ruido y, a la vez, den respuesta a las preocupaciones de las partes interesadas.

La principal herramienta con la que contamos para medir y gestionar el impacto del ruido en su entorno de actividad es la definición de las Servidumbres Acústicas. Estos mapas de impacto permiten definir el grado de incidencia del ruido en el territorio, de forma que permita

compatibilizar el funcionamiento normal de los aeropuertos junto con el resto de usos del suelo y de las actividades y edificaciones actuales y futuras.

Actualmente, Aena cuenta con tres zonas de Servidumbre Acústica aprobadas en torno a los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat y Palma de Mallorca. Asimismo, se han elaborado **Mapas Estratégicos de Ruido (MER)** que permiten hacer un diagnóstico y seguimiento de la exposición acústica global y que van a facilitar la definición y priorización de planes de acción dirigidos a minimizar sus efectos.

Los MER y sus planes de acción asociados se revisan por ley cada cinco años. El análisis de sus resultados nos permite comprobar la eficacia de las medidas adoptadas. La siguiente tabla muestra la disminución de la población expuesta al ruido dentro de las zonas MER en ese periodo de tiempo.

Evolución del número de personas expuestas al ruido

Indicador	MER fase I	MER fase II	Variación en el nº de personas que residen en áreas afectadas por ruido	Porcentaje de variación
Lden 55 dB(A)	173.037	121.390	- 51.647	↓ 30%
Ldia 65 dB(A)	3.816	2.823	- 993	↓ 26%
Ltarde 65 dB(A)	3.400	1.293	- 2.107	↓ 62%
Lnoche 55 dB(A)	2.655	1.419	- 1.236	↓ 47%

Se informa de que no existe variación alguna sobre los datos recogidos en la tabla anterior, ya que la Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, recoge que la elaboración y revisión de estos MER se realizará cada 5 años.

Los datos correspondientes a la fase III quedarán disponibles para su comparación durante el año 2017.

Vigilando los niveles acústicos

Sistema de Monitorado de Ruido (NMS)

Permite detectar, medir y asociar el ruido producido por las aeronaves al sobrevolar los micrófonos instalados en zonas estratégicas del entorno aeroportuario.

Mapas Interactivos de Ruido (Webtrak)

Aplicación instalada en la web pública de Aena que ofrece a los habitantes de las poblaciones cercanas a los aeropuertos información fiable y transparente sobre nuestras operaciones aeronáuticas y los niveles acústicos que generan. Además, permite observar, casi en tiempo real, la trayectoria de los aviones que despegan o aterrizan.

En la actualidad ambos sistemas se encuentran implantados en seis aeropuertos. En el futuro cercano, se extenderán a más centros. En el caso de la webtrak se han desarrollado mejoras en la navegación y en la calidad de los contenidos.

Entre las medidas de mitigación del ruido destacan los **Planes de Aislamiento Acústico** que contemplan las actuaciones necesarias para que en el interior de las viviendas y edificaciones de uso sensible se cumplan los objetivos de calidad acústica.

Particularmente, como consecuencia de la revisión de la huella acústica del Aeropuerto de Málaga-Costa del Sol se han identificado nuevas zonas de afección susceptibles de identificar edificaciones en las que pudiera ser necesaria la realización de obras de insonorización.

Adicionalmente, la tramitación en el año 2016 de las Servidumbres Acústicas de los aeropuertos de Ibiza, Málaga-Costa del Sol, Sevilla, Bilbao y Valencia traerá consigo la necesidad de llevar a cabo aislamientos acústicos en viviendas y edificaciones próximas a estos aeropuertos.

Actualmente, están en marcha 18 planes de aislamiento acústico y, próximamente, sumaremos uno más: el del aeropuerto de Sevilla. En 2016 hemos licitado las mediciones acústicas asociadas a estos planes, lo que nos va a permitir evaluar nuevas necesidades de aislamiento acústico y, con ello, determinar el alcance de las obras a realizar para que las edificaciones en las que se llevan a cabo este tipo de trabajos se garantice, en su interior, el cumplimiento de los objetivos de calidad acústica.

Nuestra intención es seguir invirtiendo en este tipo de medidas para reducir al máximo el impacto acústico del transporte aéreo y mejorar la calidad de vida de las áreas residenciales ubicadas en el entorno de los aeropuertos.

Aena mantiene estrecha relación con sus grupos de interés. De forma particular, cabe destacar:

- La participación en distintos organismos estatales, autonómicos y locales, con la celebración en 2016 de más de 30 reuniones directamente relacionadas con el seguimiento de los planes de aislamiento acústico.
- La gestión, desarrollada tanto en el Grupo de Trabajo Técnico de Ruido como en la Comisión de Coordinación Ambiental, en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat para la recogida y el análisis de las propuestas de los municipios y asociaciones vecinales sobre alternativas que minimicen la afección acústica en el entorno aeroportuario.

Otras reuniones con ayuntamientos y asociaciones vecinales en los aeropuertos Adolfo Suárez Madrid-Barajas y de Palma de Mallorca -así como la celebración de comisiones mixtas para las Servidumbres Acústicas y Planes de Acción permiten mantener la colaboración con administraciones y grupos de interés y extender los beneficios derivados de la ejecución de estos planes a nuevos entornos aeroportuarios.



21.271

Viviendas y edificios de usos sensibles aislados acústicamente hasta 2016

Más de 305 millones de euros invertidos



Planes de Aislamiento Acústico



Energía y cambio climático

El cambio climático y la reducción del consumo energético se han convertido en los mayores retos ambientales a nivel mundial. Actualmente, el transporte aéreo es responsable de un 2% de las emisiones globales de CO₂, y los aeropuertos de un 0,1%. Las previsiones de crecimiento del tráfico sugieren que este porcentaje aumentará en los próximos años. Por eso, el sector del transporte aéreo está decidido a hacer todos los esfuerzos necesarios para reducir sus emisiones. Además de los aspectos regulatorios, tecnológicos, operacionales y económicos, en Aena impulsamos de forma proactiva la adopción de medidas que fomenten una mayor eficiencia energética y una menor contribución a los gases de efecto invernadero derivados de sus instalaciones.

En este sentido, desde 2012 todas las acciones adoptadas por la compañía se enmarcan en nuestro Plan de Ahorro y Eficiencia Energética, que coordina todos los programas y actuaciones en materia de sostenibilidad ambiental y eficiencia energética integradas en la red de aeropuertos.

Nuestras medidas abarcan desde mejoras en la gestión y concienciación del personal hasta avances de carácter tecnológico.

a las medidas implantadas, no se haya conseguido una reducción del consumo de energía eléctrica. No obstante, aun con los condicionantes mencionados, el consumo eléctrico se ha mantenido casi constante, de manera que únicamente se ha incrementado en un 0,9 % con respecto al 2015 y un 3% en relación al 2014.

Por otro lado, destacar que, teniendo en cuenta el ratio por unidad de superficie, el consumo ha disminuido desde 2009 un 15,3%.

Respecto al consumo de combustible, la disminución con respecto al año anterior, ha sido de un 4,4%.

Estos resultados se deben, fundamentalmente, a las diversas medidas implementadas en los aeropuertos, tales como: instalación de ventiladores, apagado selectivo de ciertas zonas de las terminales, instalación de detectores de presencia o sistemas de ahorro energético en escaleras mecánicas, todas ellas completadas con una labor de concienciación y sensibilización medioambiental.

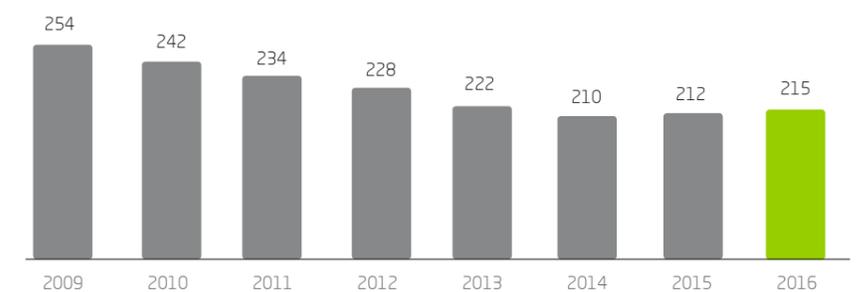
4,4%

Reducción de consumo de combustible respecto a 2015

Consumo energético

La excelente marcha del sector turístico durante el 2016, se ha traducido en un crecimiento de pasajeros de un 11% con respecto al 2015. Este hecho, unido a la singularidad de la climatología, que ha implicado estaciones más largas (inviernos y veranos más suaves pero más duraderos), ha provocado que, pese

Consumo energético por unidad de superficie (Ratio kWh/m²)



Iniciativas en energías renovables

Debido a sus singulares condiciones e infraestructuras, los aeropuertos tienen un notable potencial de implantación de energías renovables. Desde Aena impulsamos esta implantación haciendo nuestros centros cada vez más autónomos en generación y consumo de energía. El Aeropuerto de La Palma, por ejemplo, es el primero de todo el mundo en utilizar la energía eólica como fuente energética primaria. Y el de Reus dispone de una instalación de energía geotérmica.

Conscientes del potencial de las renovables, hemos impulsado varios proyectos de envergadura a lo largo de 2016:

• Proyectos de energía eólica

Actualmente se están llevando a cabo estudios de viabilidad técnica y económica para montar instalaciones

mini-eólicas en diversos aeropuertos. En 2016 se ha adjudicado un proyecto piloto en el de Valencia.

• Proyectos de energía fotovoltaica

Este año se ha licitado el proyecto "Instalación y puesta en marcha de plantas solares fotovoltaicas en autoconsumo en los aeropuertos canarios". El objetivo es dotar a los aeropuertos de Gran Canaria, Lanzarote, Tenerife Sur y Fuerteventura de instalaciones fotovoltaicas en autoconsumo con potencias entre los 600 kW y los 1.000 kW.

Además, en línea con el marco normativo europeo y la Estrategia de Cambio Climático, en 2016 se han hecho análisis de viabilidad técnico-económica de instalaciones fotovoltaicas en autoconsumo en los aeropuertos de Melilla y Murcia-San Javier. En el de Madrid Cuatro-Vientos se ha realizado un estudio de adecuación a fotovoltaica en autoconsumo.

Emisiones

El consumo energético asociado a la actividad de los aeropuertos tiene un reflejo directo en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). A la vez, es un indicador claro de la eficiencia en el consumo energético de esas actividades.

A este respecto, Aena continúa reduciendo de forma progresiva la emisión de gases derivados del consumo directo de combustibles, siendo esta reducción de un 3,8% respecto a las emisiones del año 2015. En el caso de las emisiones indirectas de GEI asociadas al consumo de energía eléctrica (y calefacción o refrigeración), estas se han mantenido prácticamente constantes a lo largo de los dos últimos años.

Durante 2016 se ha evitado la emisión de 1.025 toneladas de CO₂ a la atmósfera gracias a la implementación en energías renovables en Aena, lo que supone una mejora del 25,85% con respecto al 2014, debido al incremento de la producción propia de energías renovables.

Calidad del aire

En Aena controlamos los niveles de contaminación atmosférica en el entorno de nuestros aeropuertos a través de estaciones de medición de la calidad del aire.

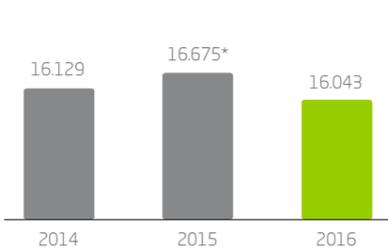
Los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, Alicante-Elche, Barcelona-El Prat, Palma de Mallorca y Málaga-Costa del Sol disponen de estaciones de este tipo, algunas de ellas integradas en las redes de vigilancia de la calidad del aire de sus respectivas comunidades autónomas.

Asimismo, y en el compromiso de cumplir con las normas medioambientales, estamos adheridos al Plan AIRE (2013-2016), impulsado por el MAPAMA, con el objetivo de mejorar la calidad del aire y hacer un seguimiento de la dispersión de contaminantes.

Por otro lado, en 2016 se ha firmado el contrato de compraventa de reducciones verificadas de emisiones de gases de efecto invernadero para los años 2017-2020 del Proyecto Clima del Fondo de Carbono para una Economía Sostenible.

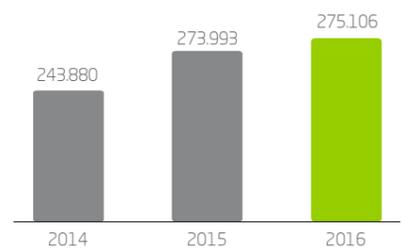
Fruto de este proyecto, en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas se prevé el aprovechamiento del excedente de agua sobrecalentada de la central de cogeneración (que abastece en exclusiva a la T4) para suministrar energía térmica también a las terminales T1, T2 y T3. Así, se sustituirán las actuales calderas de gasoil instaladas en los edificios de las terminales, con lo que se reducirá el consumo de combustible y, por tanto, las emisiones a la atmósfera.

Emisiones Directas de Alcance 1 (CO₂e (t))



(*) Emisiones directas asociadas al consumo de combustibles fósiles en fuentes de propiedad o bajo el control operativo de Aena.

Emisiones Indirectas de Alcance 2 (CO₂e (t))



(*) Emisiones indirectas asociadas a la generación de electricidad (y calefacción o refrigeración) para actividades de Aena.

16.043
Emisiones directas (Toneladas de CO₂)

275.106
Emisiones indirectas (Toneladas de CO₂)

Medidas adoptadas incluidas en el Plan Aire

Objetivo específico	Medida
Mejora de la evaluación de la influencia en la calidad del aire de la operación de las instalaciones aeroportuarias	Mejora de la evaluación de la calidad del aire en las instalaciones aeroportuarias Inclusión de requisitos de control de las emisiones para los vehículos y equipos auxiliares de tierra que operan en plataforma Inclusión de requisitos relativos al empleo de vehículos y maquinaria menos contaminantes en los pliegos de concursos de agentes de <i>handling</i>
Reducción de las emisiones generadas por los servicios de apoyo en plataforma	Instalación de puntos de recarga eléctricos y de suministro de combustibles alternativos para vehículos y equipos de servicio en plataforma
Reducción de las emisiones de las aeronaves	Optimización de los movimientos de rodaje



Airport Carbon Accreditation

Creado en junio de 2009 por el Consejo Internacional de Aeropuertos de la Región Europa (ACI Europa), se trata de un programa de acreditación de carbono específico para aeropuertos. El programa proporciona a los aeropuertos un marco común para la gestión de sus emisiones de CO₂.



La certificación distingue cuatro niveles de avance:

- **Nivel 1:** Medida: cálculo de la Huella de Carbono.
- **Nivel 2:** Reducción: gestión de las emisiones hacia la reducción de la huella.
- **Nivel 3:** Optimización: incorporación del Alcance 3 de emisiones indirectas para su reducción.
- **Nivel 4:** Neutralización de todas las emisiones derivadas de las operaciones bajo control del aeropuerto.

En 2016, en Aena hemos calculado las huellas de carbono de nuestros principales aeropuertos. Así hemos renovado la certificación *Airport Carbon Accreditation* de Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat (ambos con nivel 2) y de Palma de Mallorca, Málaga-Costa del Sol y Lanzarote (todos en nivel 1). Junto a ellos, y por primera vez, el aeropuerto de Menorca -nivel 1- se ha incorporado a este programa. Nuestro objetivo para los próximos años es incrementar el nivel de acreditación de los principales aeropuertos de la compañía, con el fin de minimizar las emisiones de carbono de sus operaciones y convertirlos en 'carbono neutrales'.



Fomento de la intermodalidad y el transporte público

38,9%

De los viajeros llegan en coche (privado o de alquiler)

47,1%

De los viajeros llegan en transporte público (taxi, bus o metro)

Aena mejora la conectividad de sus aeropuertos con el transporte público mediante el fomento de la intermodalidad. En colaboración con otras administraciones e instituciones, y de acuerdo con la política de desarrollo de las redes transeuropeas de transporte, trabajamos para que nuestras infraestructuras se integren con las de otros medios de transporte mejorando los accesos viarios, la combinación con la red ferroviaria y la planificación urbanística en el entorno aeroportuario.

Así, por ejemplo, en febrero de 2016 entró en servicio la conexión con la Línea 9 del metro de Barcelona desde el Aeropuerto de Barcelona-El Prat. La línea para ahora en ambos edificios terminales, lo que facilita la conexión entre tren, metro y avión.

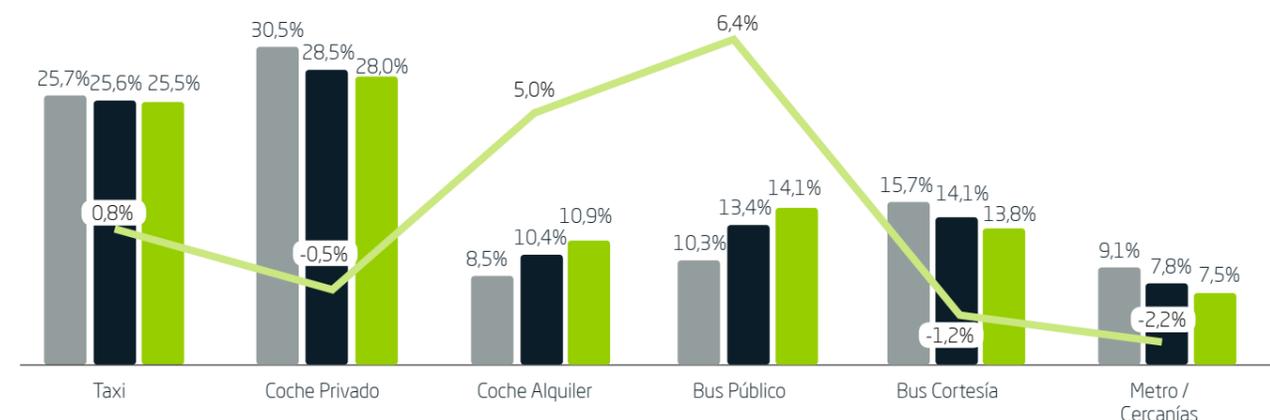
Además, ponemos en práctica una política de movilidad basada en los ejes principales de la legislación europea y estatal: el Libro Blanco del Transporte de 2011; la Directiva 2010/40/EU,

de 10 de julio de 2010, que regula la implantación de los sistemas inteligentes de transporte en el transporte por carretera y las interfaces con otros modos de transporte; el Real Decreto 662/2012, de 13 de abril, que traspone esa directiva; y la Ley 2/2011 de 4 de marzo de Economía Sostenible.

En cuanto al uso de los modos de acceso para llegar al aeropuerto, entre 2010 y 2016 el autobús público ha experimentado un crecimiento medio interanual del 6,4% en el conjunto de nuestros aeropuertos. Así, se ha convertido en el modo de acceso con más crecimiento durante estos años. Teniendo esto en cuenta, estimamos que en 2016 el 14,1% de los pasajeros han accedido a nuestros aeropuertos en autobús público.

Durante la fase de explotación de nuestros aeropuertos, llevamos a cabo diversas actuaciones para asegurar la cohesión y vertebración territorial, y para optimizar la conectividad del aeropuerto con el entorno mediante transporte público:

Porcentaje de uso de los modos de accesos al aeropuerto (*)



- Año 2010
- Año 2015
- Estimación 2016
- Incremento medio interanual 2010-2015

(*) Los porcentajes calculados se han realizado teniendo en cuenta pasajeros de salida de acceso terrestre (no conexión). La estimación para 2016 se ha realizado aplicando el crecimiento medio interanual de cada uno de los modos de acceso durante el periodo 2010-2015. Al no disponer de datos, en la estimación de Metro/Cercanías no se ha tenido en cuenta la entrada en servicio en febrero de 2016 de la línea 9 del Metro en Barcelona, que une el aeropuerto con la ciudad, así que se espera un cambio al alza en la tendencia de utilización de este modo de transporte.

- **Promovemos la innovación y el uso de nuevas tecnologías** en nuestras infraestructuras e instalaciones. Los Sistemas de Transporte Inteligente (SIT), basados en la electrónica, la informática y las telecomunicaciones, permiten a los usuarios estar mejor informados y hacer un uso más seguro, coordinado e inteligente de las redes de transporte.

Así, hemos puesto a disposición de los usuarios en nuestra web pública información detallada de cada aeropuerto, incluyendo sus modos de acceso, y hemos implantado sistemas de reservas web de aparcamientos de vehículos en distintos aeropuertos de la red.

- **Elaboramos encuestas periódicas de movilidad en modo aéreo** (EMMA) para conocer el perfil del pasajero, sus modos de acceso y su procedencia. Esta información es importante, entre otras cosas, para

la planificación y explotación de las infraestructuras asociadas a la movilidad (aparcamientos, zona de parada de autobuses y taxis, etc...) y para la planificación y explotación comercial.

- **Potenciamos el sector aéreo como instrumento de vertebración territorial.** Por eso, se aplican criterios de insularidad en la fijación de las tasas aeroportuarias en las Islas Canarias y Baleares y también las correspondientes Obligaciones de Servicio Público (OSP).
- **Contribuimos a la competitividad de España** impulsando la conectividad con las principales ciudades del mundo y el desarrollo de aeropuertos "hub" para facilitar la conexión con las zonas del planeta con más dinamismo económico y comercial. Favorecemos el establecimiento de esas nuevas rutas desde los aeropuertos de la red con medidas como la bonificación a las tarifas aeroportuarias.

- **Participamos como facilitador en las negociaciones bilaterales** para cerrar acuerdos sobre transporte aéreo entre España y países ajenos a la UE. Así, promovemos la apertura de los mercados aéreos internacionales y el desarrollo de flujos de tráfico con origen o destino en nuestro país.



Biodiversidad y actividad aeroportuaria

En Aena estamos decididos a compatibilizar la conservación del patrimonio natural con la operatividad aeroportuaria, la funcionalidad de nuestras instalaciones y las condiciones de seguridad en el tráfico aéreo. Para lograrlo, impulsamos medidas de protección y conservación de los espacios naturales en el interior de nuestros aeropuertos, así como iniciativas para conservar y promocionar los espacios naturales en los operamos.

En 2016 hemos profundizado en los estudios de fauna y hábitats de cada centro de la red de Aena. Estos trabajos se elaboran a partir de muestreos de campo, y en ellos participan también entidades locales y autonómicas y la

Agencia Estatal de Seguridad Aérea. Nuestro propósito fue identificar, primero, los hábitats y elementos atrayentes de fauna del territorio y, después, las especies vinculadas a estos hábitats que puedan representar un peligro para el aeropuerto o sus maniobras. Esto nos ha permitido evaluar y dimensionar las medidas asociadas a la gestión de la fauna que, con el máximo respeto a nuestro entorno, posibiliten garantizar nuestros estándares de seguridad y calidad.

En 2016 ha habido 5,12 impactos en fauna silvestre por cada 10.000 movimientos de aviones en los aeropuertos españoles de nuestra red.

5,12

Impactos en fauna silvestre por cada 10.000 movimientos de aviones

Atendemos tus consultas ambientales

A la hora de establecer planes y medidas para mejorar nuestro desempeño en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, la opinión y las preocupaciones de nuestros grupos de interés son un factor de gran relevancia.

Con el afán de facilitar este proceso de comunicación bidireccional con nuestros usuarios, disponemos de un canal de consultas ambientales en la web pública de Aena. Aquí se centralizan las solicitudes de información, quejas y sugerencias en materia de medio ambiente, lo que nos permite responder de forma ágil, homogénea y eficaz, así como minimizar los tiempos de respuesta.

El número de quejas ambientales que hemos recibido en 2016, tanto a través de la oficina de atención ambiental como del resto de canales habilitados, ha sido de 3.398. Del total de ellas, un 91% corresponde a los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas y Barcelona-El Prat, aunque un alto porcentaje procede del mismo reclamante.

Con diferencia, el asunto de mayor preocupación para los usuarios es el impacto acústico, que supone más de un 93% de las quejas ambientales recogidas por Aena, lo que justifica que dediquemos gran parte de nuestros esfuerzos a la mejora continua de los programas de medición, control y minimización del ruido en el entorno aeroportuario.

3.398

Quejas ambientales en 2016

93%

De las quejas se refieren al impacto acústico



Oficina de atención ambiental



Otros datos de interés

Consumo energético interno (GJ)

	2014	2015	2016
Consumo de combustibles (GJ)			
Subtotal	242.182	250.659	239.570
Consumo energético (GJ)			
Subtotal	3.887.478	3.938.912	3.964.096
Consumo energético total (GJ)	4.129.660	4.189.571	4.203.666
Energía generada de fuentes renovables (GJ)			
Subtotal	10.236	11.390	11.939
Energía consumida de fuentes renovables (GJ)			
Subtotal	10.055	10.044	10.410
Energía vendida de fuentes renovables (GJ)			
Subtotal	181	1.732	1.528

Fuente de los factores de conversión: Protocolo de GEI (WRI/WBCSD) y Agencia Internacional de la Energía (IEA).

Intensidad energética

	2014	2015	2016
Intensidad energética (kWh/UT*)	5,7	5,4	4,9

(*) Unidades de Tráfico (UT). 1UT= nº de pasajeros + kg de mercancía/100 + kg de correo/100.

Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) directos (Alcance 1)

Emisiones Alcance 1 (A.1)

Fuente	2014	CO ₂ (t)	CH ₄ (t)	N ₂ O (t)	CO ₂ e (t)
Gasoil (miles de litros)	3.727,3	9.976	1	0	10.029
Gasolina (miles de litros)	55,6	126	0	0	127
Gas natural (miles de m ³)	3.096,3	5.836	1	0	5.850
Propano (miles de m ³)	7,1	0	0	0	0
Butano (miles de m ³)	0	0	0	0	0
Queroseno (miles de litros)	48,6	121	0	0	122
					16.129
	2015	CO ₂ (t)	CH ₄ (t)	N ₂ O (t)	CO ₂ e (t)
Gasoil (miles de litros)	3.839,4	10.276	1	0	10.331
Gasolina (miles de litros)	55,8	127	0	0	128
Gas natural (miles de m ³)	3.236,6	6.101	1	0	6.116
Propano (miles de m ³)	10,4	0	0	0	0
Butano (miles de m ³)	0	0	0	0	0
Queroseno (miles de litros)	40,1	100	0	0	101
					16.675
	2016	CO ₂ (t)	CH ₄ (t)	N ₂ O (t)	CO ₂ e (t)
Gasoil (miles de litros)	3.828,4	10.247	1	0	10.301
Gasolina (miles de litros)	49,9	113	0	0	114
Gas natural (miles de m ³)	2.921,1	5.506	0	0	5.520
Propano (miles de m ³)	6	0	0	0	0
Butano (miles de m ³)	0	0	0	0	0
Queroseno (miles de litros)	43,1	107	0	0	108
					16.043

(*) (G4-EN15/EN16): Fuentes factores de emisión: Protocolo de GEI (combustibles), UNESA y REE (electricidad). Índices de potencial de calentamiento global: 21 (CH₄) y 310 (N₂O). Fuente: IPPC. Se ha empleado un enfoque de control operacional para la consolidación de las emisiones de GEI. Para el Alcance 2 se han evaluado las emisiones de CO₂, que por su equivalencia 1:1 con CO₂e, se considerarán CO₂e.

Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) indirectos de la energía (Alcance 2)**Emisiones Alcance 2 (A.2)**

Fuente	2014	FE (kgCO ₂ /kWh)	CO ₂ e (t)
Energía eléctrica (GWh)	898,9	0,239	214.840
Energía calefacción y refrigeración (GWh)	167,8	(*)	29.040
(*) Aplicado Protocolo GEI			243.880
	2015	FE (kgCO ₂ /kWh)	CO ₂ e (t)
Energía eléctrica (GWh)	913,2	0,266	242.911
Energía calefacción y refrigeración (GWh)	180,9	(*)	31.082
(*) Aplicado Protocolo GEI			273.993
	2016	FE (kgCO ₂ /kWh)	CO ₂ e (t)
Energía eléctrica (GWh)	921,6	0,266	245.146
Energía calefacción y refrigeración (GWh)	179,5	(*)	29.961
(*) Aplicado Protocolo GEI			275.106

*(G4-EN15/EN16): Fuentes factores de emisión: Protocolo de GEI (combustibles) y REE (electricidad). Índices de potencial de calentamiento global: 21 (CH₄) y 310 (N₂O).

Fuente: IPPC.

Se ha empleado un enfoque de control operacional para la consolidación de las emisiones de GEI.

Para el Alcance 2 se han evaluado las emisiones de CO₂, que por su equivalencia 1:1 con CO₂e, se considerarán CO₂e.

Intensidad de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero

	2014	2015	2016
Intensidad de las emisiones de GEI (kgCO ₂ e/UT)	1,3	1,4	1,2

* Unidades de Tráfico (UT). 1UT= n° de pasajeros + kg de mercancía/100 + kg de correo/100.

Incluye las emisiones de GEI de los Alcances 1 y 2.

Reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI)

Instalación*	Ahorro de CO ₂ equivalente gracias a iniciativas EERR y EE de Aena					
	2014	2015		2016		
	kWh	T CO ₂ eq evitadas	kWh generados	T CO ₂ eq evitadas	kWh generados	T CO ₂ eq evitadas
Aerogeneradores del Aeropuerto de La Palma	2.285.360	546	2.500.156	665	2.833.734	754
Planta de cogeneración del Aeropuerto de Bilbao	336.672	80	425.916	113	558.424	149
Módulos fotovoltaicos del Aeropuerto de Menorca	40.482	10	79.254	21	58.740	16
Módulos fotovoltaicos del Aeropuerto de Ibiza	56.938	14	50.391	13	34.755	9
Módulos fotovoltaicos en el Aeropuerto de Alicante-Elche	56.538	14	55.065	15	49.864	13
Módulos fotovoltaicos en el Aeropuerto de Madrid-Barajas	54.105	13	90.176	24	84.900	23
Módulos fotovoltaicos en el Aeropuerto de La Palma	66.951	16	76.889	20	103.246	27
Módulos fotovoltaicos en el Aeropuerto de Valencia	13.000	3	35.100	9	16.680	4
Módulos fotovoltaicos en el Aeropuerto de Vigo	0	0	25.691	7	16.003	4
Captadores solares térmicos del Aeropuerto de Barcelona	270.000	65	358.040	95	96.000	26
Planta energía geotérmica Reus	0	0	0	0	22.440	6
TOTAL	3.180.046	760	3.697.218	983	3.874.786	1.031

*El cálculo de CO₂ se obtiene a partir de la relación establecida entre la energía eléctrica generada por las instalaciones indicadas y el factor de emisión de CO₂ considerado. Fuente factor de emisión: REE.

Innovación

Contexto interno

En Aena somos conscientes de la importancia que tiene la innovación para nuestro crecimiento y desarrollo sostenible, siendo pieza clave en la evolución de todas nuestras áreas funcionales.

En concreto, desde el área de I+D+i, se fomentan iniciativas de carácter innovador que contribuyen en nuestro liderazgo nacional e internacional, a través de la mejora de los procesos, productos y servicios ofrecidos.

Contexto externo

La innovación es sinónimo de avance y progreso. Gracias a ello, es factible para las empresas alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados esperados.

El proceso de innovación permite detectar nuevas ventajas competitivas en cualquier área funcional de la empresa. Esto justifica que las compañías concedan cada vez más relevancia, tiempo y esfuerzos económicos y humanos a ello.



RETOS

- Mejorar la seguridad y productividad de todas las actividades de Aena.
- Reforzar la protección del medio ambiente.
- Mantener nuestro liderazgo nacional e internacional en el sector a través de nuevos avances en materia de I+D+i.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Búsqueda de soluciones y prácticas innovadoras que nos permitan continuar estando a la vanguardia en el mercado global, favoreciendo nuestra posición de liderazgo.
- Problemas ante posibles ataques informáticos externos.



MEDIDAS

- Refuerzo del Grupo de Gestión de la Innovación.
- Implantación del sistema INNOVA.
- Puesta en marcha de proyectos como el A-CDM o el A-SMGCS.
- Cooperación con otros socios, entidades y organizaciones del sector.



RESULTADOS

- Optimización de la gestión de operaciones: ahorro de costes y reducción de tiempos de espera para pasajeros y aeronaves.
- Menor impacto de nuestras actividades en el medio ambiente.
- Aena se ha situado a la vanguardia tecnológica del sector aeroportuario.
- Implicación de las unidades en el despliegue de la estrategia de innovación de la compañía.
- El esfuerzo inversor realizado en el ejercicio 2016 en I+D+i de Aena estará entre los 2,5 y los 3 millones de euros, si bien nos vamos a mantener en cifras similares al año anterior, en el futuro hay perspectivas de un incremento importante de la mano entre otros de los proyectos vinculados a la Innovación Digital.



EL FUTURO

- Continuar con el impulso en materia de innovación de la compañía.
- Fortalecer el sistema INNOVA, para lograr una mayor implicación de todos los empleados.
- Buscar nuevas soluciones innovadoras que nos permitan continuar estando a la vanguardia tecnológica del sector.
- A este respecto Aena ya ha ido incorporando actuaciones dirigidas en este sentido en la mejora de los servicios ofrecidos y en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, pero se espera que aumente en los próximos años gracias a los avances tecnológicos que se están produciendo en otros sectores y que darán paso a nuevas tecnologías emergentes que será necesario desarrollar y/o integrar.

La innovación es la principal palanca para el desarrollo sostenible de nuestra actividad. Por eso, en Aena fomentamos iniciativas de I+D+i que mejoren procesos, productos y servicios y, a la vez, contribuyan a nuestro liderazgo nacional e internacional en el sector aeroportuario.

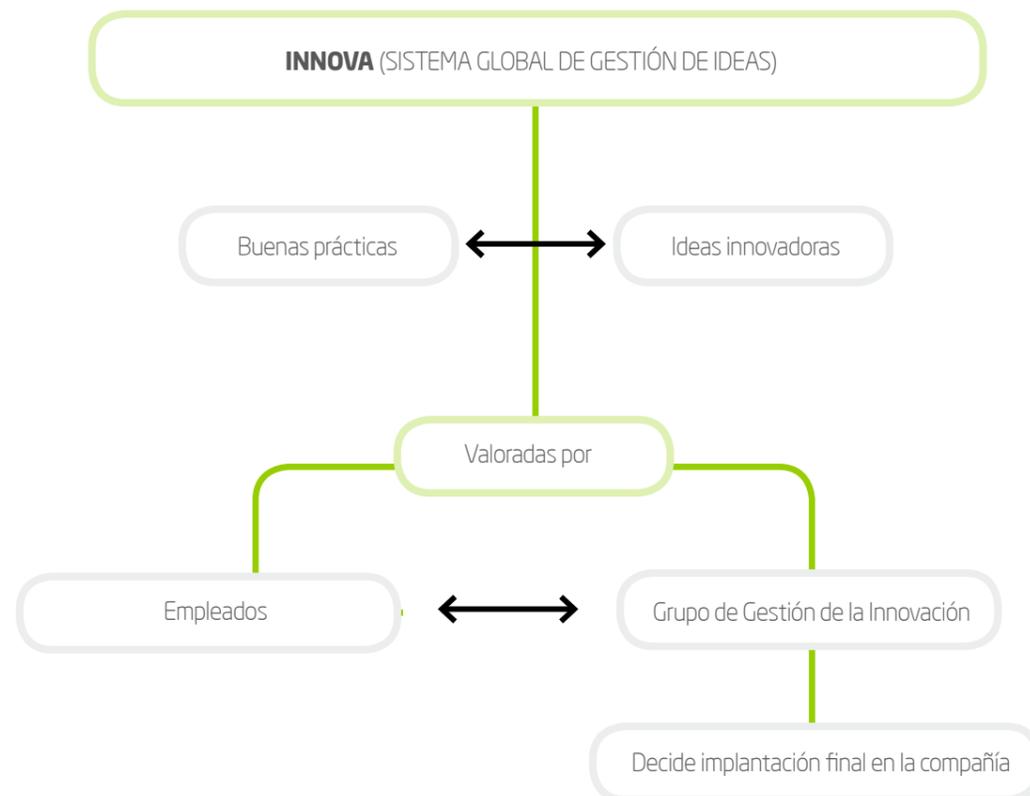
En este esfuerzo participan todas las unidades de la compañía a través del Grupo de Gestión de la Innovación (I+D+i), transversal a toda la organización y encargado de aplicar nuestra Estrategia de Gestión de la Innovación.

A la inversión en I+D+i de Aena se suma, además, el conocimiento experto de nuestros empleados. Gracias a ellos hemos desarrollado numerosos proyectos orientados al incremento de nuestra productividad global y a la mejora de aspectos clave como la seguridad de personas e instalaciones, la protección ambiental y la optimización de los procesos de gestión y de operaciones, entre otros.

Todos estos avances han hecho de Aena una compañía más competitiva y líder en la aplicación de nuevas tecnologías en el sector aeroportuario.

Para seguir impulsando la creatividad y la generación de nuevas ideas, en 2016 hemos puesto en marcha el sistema INNOVA. Aena cree también en la colaboración como fórmula de éxito para sus proyectos y para el intercambio de conocimientos. Por eso, nuestra compañía participa, entre otros, en el Comité de Innovación de la Asociación Española de la Calidad y tiene siempre en cuenta a sus socios y a organizaciones del sector, industria auxiliar, entidades de referencia y otros organismos de la administración en el ámbito de la innovación.

Esquema del funcionamiento de INNOVA



Proyectos destacados

Toma de decisiones colaborativas en la cadena de transporte (A-CDM)

Este nuevo sistema de trabajo optimiza la gestión de operaciones, gracias al intercambio de información entre los distintos actores de la cadena del transporte aeroportuario. Además de facilitar la planificación de vuelos y la gestión del tráfico aéreo compartiendo información actualizada y precisa, permite reducir el coste de los movimientos en tierra al minimizar el gasto de combustible de las aeronaves como consecuencia de la disminución de los tiempos de rodaje y espera en cabeceras.

Esto supone una considerable mejora para el medio ambiente y para los pasajeros, que ven acortados sus tiempos de espera. Así, Aena contribuye a incrementar la capacidad aeroportuaria y optimiza el desarrollo de su actividad.

El proyecto A-CDM se integra en el programa SESAR (*Single European Sky ATM Research*) para la mejora de la gestión del tráfico aéreo en el marco del Cielo Único Europeo (SES).

Equipos de vigilancia cooperativa embarcados para la implantación de los "Advanced-Surface Movement Guidance and Control Systems" (A-SMGCS)

En los aeropuertos de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat y Palma de Mallorca, se ha empezado a equipar a los vehículos que circulan por el área de maniobras con un transpondedor. De esta manera, pueden ser identificados y etiquetados para, por un lado, mantener el rendimiento del aeropuerto bajo todas las condiciones climáticas y, por otro, poder anticiparse a los potenciales conflictos entre aeronaves y vehículos en plataforma.

Gobierno y administración de la seguridad de los sistemas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Aena ha adoptado nuevas soluciones para mejorar la robustez de sus sistemas en aeropuertos y servicios centrales. Estas nuevas herramientas garantizan la confidencialidad y veracidad de la información y, a la vez, nos protegen de ataques cibernéticos que quieran poner en peligro el transporte aéreo.

Migración tecnológica de los sistemas con software SAP a SAP HANA

Esta nueva tecnología permite aumentar el rendimiento de los procesos organizativos y de gestión empresarial reduciendo al mismo tiempo sus costes de mantenimiento.

Biocombustible a partir de Microalgas

Este proyecto colaborativo, en el que participan Aena, Iberia y Algaenergy, ha permitido crear una plataforma tecnológica de experimentación en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas con dos objetivos:

- Mejorar las tecnologías de captura de CO₂.
- Producir biomasa de la que pueda obtenerse biocombustible con un coste que permita su comercialización.

Nuestra contribución a la sociedad

Contexto interno

Aena trabaja en la integración del interés social en su modelo de negocio de una forma efectiva y medible.

Contexto externo

La sociedad demanda que las organizaciones basen su estrategia en el diálogo y la transparencia.



RETOS

- Participar en la sociedad de forma activa.
- Dar respuesta a las necesidades de los colectivos más vulnerables.
- Establecer alianzas estratégicas con el objetivo de diseñar nuevas formas de colaboración que antepongan el bien común a cualquier otro interés.
- Disponer de indicadores que permitan medir el impacto de la acción social.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Dar cumplimiento a nuestras obligaciones sociales.
- La responsabilidad corporativa se ha convertido en un elemento de competitividad y legitimidad de las empresas.



MEDIDAS

- Compartir conocimiento, experiencia y buenas prácticas con toda la comunidad aeronáutica de Iberoamérica.
- Prestar una especial atención a la discapacidad e integración.
- Ser escaparate de la realidad social apoyando a entidades sociales.



RESULTADOS

- La comunicación transparente y el entendimiento mutuo con nuestros grupos de interés facilita la identificación de acciones de interés común.
- 24 nuevos convenios de colaboración con universidades, administraciones públicas y locales y otras empresas y organismos del sector aeronáutico.
- 235 beneficiarios del programa de formación de cooperación internacional, con una inversión de 1.95.000 euros y un nivel de satisfacción de 9,4 puntos sobre 10.
- 100.000 € destinados a programas de empleo para entidades discapacidad



EL FUTURO

- Potenciar nuestra participación en la comunidad, contribuyendo al bienestar social de los territorios en los que desarrollamos nuestras actividades.
- Elaborar un marco de colaboración institucional.
- Crear una estrategia que alinee nuestra acción social con los objetivos de la compañía, de forma que se pueda cuantificar y maximizar el impacto de nuestras acciones.
- Continuar trabajando para fortalecer nuestros canales de comunicación con los grupos de interés.

ABRAZANDO VALORES: El lado más solidario de Aena

Abrazando valores es una muestra del lado más social de Aena.

Este proyecto representa un viaje alrededor de iniciativas solidarias que tienen como escenario nuestros centros y aeropuertos. Todas ellas son reflejo de nuestro apoyo a causas tan justas como la protección de la infancia, la integración de las personas con discapacidad, la pobreza, el tratamiento e investigación de enfermedades o la violencia de género.

Pero además, "Abrazando valores" ahonda en la importancia de ayudar a difundir la labor que desempeñan instituciones públicas y privadas que día a día se esfuerzan para proteger y ayudar a personas desfavorecidas o con necesidades especiales.



Contamos con personas solidarias

Los trabajadores de Aena colaboran de manera desinteresada en multitud de ocasiones, a través de donaciones u otro tipo de iniciativas.

Como ejemplo, se puede resaltar la recaudación de fondos destinados a diversas ONG por parte de los bomberos de Aena, a través de venta de calendarios de 2016, o la colaboración de este mismo colectivo para paliar los daños provocados por eventos meteorológicos extremos acontecidos en el último mes de dicho año.



Nos comunicamos con responsabilidad

La comunicación interna y externa y la formación son pilares de nuestra forma de entender la compañía. Apostamos por difundir nuestra actividad y mantener un diálogo activo con nuestros grupos de interés, haciendo uso de todos los canales de comunicación posibles. Entre otros, los trabajadores de Aena participan en multitud de jornadas, foros y *workshops* a lo largo de todo el año, compartiendo conocimientos y experiencia (véase apartado "Responsabilidad y transparencia" del capítulo "2. Estrategia de la Compañía").



Apostamos por la diversidad

En 2016 se ha adjudicado una primera convocatoria pública que destinó 100.000 euros a programas de actuación de empleo de 8 entidades sociales diferentes. La previsión es que se generen, en estas entidades, 10 puestos de trabajo para personas con discapacidad este primer año, 20 en 2017 y 30 en 2018.



Somos escaparate del entorno que nos rodea

Nos comprometemos con campañas de sensibilización promovidas por ONG y otras instituciones, cediendo zonas para exposiciones y stands informativos, como escaparate de la realidad de nuestro entorno.

Periódicamente nuestros aeropuertos se convierten en espacios expositivos de muestras fotográficas y paneles sobre temáticas de índole social, ambiental o cultural.



Compartimos, conocimiento, experiencias y buenas prácticas

Nuestras actividades de cooperación internacional son un referente y un punto de encuentro en el que compartir conocimientos, experiencia y buenas prácticas con toda la comunidad aeronáutica de Iberoamérica.

En 2016, han participado en nuestro programa de formación 235 profesionales, con una inversión total de 195.000 euros, y un nivel de satisfacción de 9,4 puntos sobre 10.



Cedemos Espacios Solidarios

Ofrecemos espacios para la solidaridad a entidades sociales y organizaciones sin ánimo de lucro.

Respecto al año anterior, en 2016 la participación de entidades implicadas se vio incrementada en más de un 20% y la media de ocupación supera el 70%.

En 2016, el Aeropuerto de Lanzarote inaugura su espacio solidario.



Organizamos jornadas solidarias

Periódicamente, entidades sociales promotoras del comercio justo, apoyo a la discapacidad, etc. están presentes en nuestras oficinas, ofreciendo productos solidarios y dando a conocer a nuestros empleados sus objetivos y proyectos.



Celebramos eventos para la solidaridad

El Evento Solidario celebrado en colaboración con entidades sin ánimo de lucro comprometidas con la discapacidad, la infancia, el comercio justo, etc. constituye una plataforma de intercambio de experiencias entre las empresas que trabajan en el aeropuerto y las entidades sociales que luchan por la integración.

En 2016, en el evento celebrado en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, participaron más de 20 instituciones diferentes.



Aena contra la violencia de género

Aena, a través de la "Red de empresas por una sociedad libre de violencia de género", colabora con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (MSSSI) para difundir las campañas contra la violencia de género.

A nivel particular, las personas de Aena también se comprometen con la causa, reivindicando el día contra la violencia de género a través de diversas iniciativas.



Garantizamos la accesibilidad

El servicio de atención a las Personas con Movilidad Reducida (PMR), sigue siendo uno de los más valorados con más de un millón de asistencias al año.

En 2016 se crea un nuevo canal de solicitud del servicio PMR a través de la app de Aena.

Junto con Cermi, Aena presentó el "Manual de atención a personas con discapacidad o con movilidad reducida".



La salud y la investigación es materia de nuestro interés

Nuestros canales de comunicación interno han sido reflejo del trabajo desarrollado por el CNIO, Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas.

Además, entre otras iniciativas Aena participa directamente en el Proyecto Alas para el Autismo en colaboración con la Fundación Xavier, entre otros.

Marco de colaboración institucional

Alianzas estratégicas

Aena establece sus alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales con un **objetivo**: diseñar nuevas **formas de colaboración que antepongan el bien común** a cualquier otro interés.

Para lograr una **gestión responsable** es necesario enfrentarse a numerosos retos sociales. Por eso, siempre junto a nuestros socios en este ámbito, apostamos por una **estrategia basada en el diálogo y la transparencia**.

Entre nuestros **principales aliados** figuran **universidades, administraciones públicas y locales y otras empresas y organismos del sector aeronáutico**.

La mayor parte de la **contribución económica** de Aena a estas alianzas se destina al **desarrollo socioeconómico, la protección del medio ambiente, la educación y la integración social**.

En el ámbito de la coordinación institucional, la gestión de asuntos de ámbito parlamentario, realizada a través del Ministerio de Fomento, pone de relieve cuestiones de interés para los ciudadanos como el proceso de privatización, la planificación y ejecución de actuaciones inversoras, la prestación de servicios, la eficiencia y los recursos materiales y humanos en nuestros aeropuertos.

Paralelamente, se gestionan las solicitudes de información procedentes de la Oficina del Defensor del Pueblo, que suelen estar relacionadas con reclamaciones en convocatorias de empleo, contaminación acústica en poblaciones cercanas a aeropuertos, derechos lingüísticos o servicios prestados a pasajeros.

24

Nuevos convenios firmados

334 convenios vigentes, el 80% de los cuales no conlleva ningún coste económico asociado, lo que pone de relieve la especial importancia de la colaboración y el apoyo mutuo para lograr objetivos, tanto comunes como particulares

272

Iniciativas parlamentarias en 2016

2015: 896 preguntas parlamentarias^(*)

(*) Los datos del año 2015 no son comparables con los del año 2016, dado que ésta última anualidad recoge las iniciativas parlamentarias de la XII Legislatura que comenzó la actividad parlamentaria en el mes de noviembre de 2016.

Cooperación internacional

Nuestras actividades de cooperación internacional son un referente y un punto de encuentro en el que compartir conocimientos, experiencia y buenas prácticas con toda la comunidad aeronáutica de Iberoamérica.

El Programa de Cooperación Internacional de Aena forma a profesionales aeronáuticos (generalmente procedentes del sector público y de Iberoamérica), con el objetivo de mejorar su capacitación en materia aeronáutica y favorecer el desarrollo de sus países y regiones. Este programa refuerza, además, la imagen de excelencia y buenas prácticas de Aena y de la industria española en el exterior.

Todas las actividades se realizan en colaboración con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales. Entre ellas, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Dirección de

Cooperación Técnica de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) o la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Aeronáutica y del Espacio de la Universidad Politécnica de Madrid.

En los últimos cinco años, en torno a 1.100 profesionales aeronáuticos de 23 países distintos se han beneficiado de estos cursos. En este tiempo, se han destinado 720.000 € a actividades conjuntas con la OACI, 340.000 € a formación en el marco de otros convenios con instituciones nacionales de Latinoamérica y 105.000 € más a actividades de formación on-line.

En 2016, han participado en nuestro programa de formación 235 profesionales, con una inversión total de 195.000 euros, y un nivel de satisfacción de 9,4 puntos sobre 10.

195.000€

Inversión total en programas de formación profesional

235

Profesionales han participado en nuestro programa de formación en 2016

1.100 profesionales beneficiados de 23 países en los últimos 5 años

9,4/10

Nivel de satisfacción relativo al programa de formación

Presencia internacional (*)

Contexto interno

Desde su creación, Aena Internacional trabaja intensamente por expandir las fronteras de la compañía, permitiendo así desarrollar una cartera diversificada y rentable de inversiones. Es por ello por lo que Aena incluye entre sus objetivos estratégicos la firme apuesta por su división internacional, apoyando la ambiciosa política de expansión y de crecimiento global.

Contexto externo

Aena Internacional se ve expuesta a diversos factores macroeconómicos externos de relevancia, como pueden ser las proyecciones de tráfico, los costes operativos y de inversiones, o a la volatilidad de los tipos de cambio, entre otros. En cualquier caso, en un mundo globalizado como el actual, la diversificación, la expansión y la presencia más allá de nuestras fronteras, como estrategia, es un proceso fundamental para una gran compañía como la nuestra, que goza de un posicionamiento líder.



RETOS

- Crecimiento de la actividad en las sociedades y cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, tanto para el ejercicio (resultado y distribuciones) como a medio largo plazo (planes de negocio de cada sociedad participada).
- Cumplimiento de los planes de inversión (plazos e importes). Durante 2016 el esfuerzo de inversión se ha concentrado en GAP, Luton y Cali.
- Crecimiento de la actividad internacional a través del seguimiento de nuevas oportunidades. Durante 2016 se han promovido Asociaciones Público Privadas (APP) en colaboración con las sociedades participadas Aerocali y SACSA.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Incumplimiento de plazos y desviación de importes en las obras en ejecución en las concesiones.
- Fuerte presión sobre las operaciones en la medida que continúe el fuerte crecimiento de tráfico.
- Influencia del Brexit en el comportamiento del tráfico en el aeropuerto de Luton.
- Variables macroeconómicas que afectan a las proyecciones de tráfico, a costes operativos y de inversiones y a la volatilidad de los tipos de cambio. También otros factores coyunturales, como el precio del petróleo.
- La demanda creciente requerirá ampliar la capacidad en los aeropuertos donde Aena está presente.
- Aparecerán activos en el mercado procedentes de privatizaciones o concesiones, promovidas por gobiernos, o de reestructuraciones en el accionariado de aeropuertos ya concesionados o privatizados.
- El proceso de paz en Colombia podría propiciar un aumento del turismo y, en general, un mayor crecimiento de la economía colombiana, lo que repercutirá en el tráfico aeroportuario.
- La falta de capacidad en el sistema aeroportuario de Londres.



MEDIDAS

- Luton está realizando inversiones para llegar a una capacidad de 18M de pasajeros. También se evaluarán ampliaciones adicionales para aprovechar la falta de capacidad en Londres.
- Tras el incremento de tráfico de 2016, se están revisando los Planes de Inversión de las concesiones para dar cabida al nuevo tráfico proyectado.
- Revisión continua de las oportunidades que surgen en el mercado y contacto con los distintos agentes implicados (bancos de inversión, administraciones públicas, inversores potenciales, etc...).
- Se han articulado propuestas ante la Agencia Nacional de Infraestructura de Colombia para optar a nuevas concesiones en los aeropuertos de Cali y Cartagena de Indias una vez finalicen las concesiones actuales en 2020.



RESULTADOS

- El crecimiento agregado del tráfico en las concesiones durante 2016 ha sido de un 15,9%.
- El segmento internacional ha generado unos ingresos de 208 millones de euros y un EBITDA de 71,3 millones de euros en 2016.



EL FUTURO

- La expansión internacional es uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía, y constituye un factor esencial para el crecimiento y la generación de valor.

(*) A pesar de que este informe trata principalmente de describir las actividades desarrolladas por Aena en España, se considera de gran relevancia incluir este apartado relativo a la actividad desarrollada a través de Aena Internacional.

En nuestro empeño por expandir las líneas de negocio más allá del ámbito nacional y por desarrollar una cartera diversificada y rentable de inversiones, Aena creó en 1998 su división internacional. Aena es titular del 100% del capital social de Aena Internacional.

En la actualidad, nuestra compañía tiene participación en 16 aeropuertos fuera de España: 12 en México, uno en Jamaica, dos en Colombia, y uno en Reino Unido. En este último, el de Luton, Aena detenta la participación mayoritaria (51%).

Asimismo, el área de servicios aeronáuticos dispone de una Unidad de Verificación en Vuelo, mientras que en el ámbito de la consultoría aeroportuaria participa como experto en proyectos estratégicos internacionales y operaciones aeroportuarias.

Nuestro posicionamiento estratégico y nuestras ventajas competitivas nos permiten ser selectivos en nuestras inversiones para seguir con nuestra política de crecimiento.

Tráfico de pasajeros en los aeropuertos participados
(Millones de pasajeros)

	2016	2015	% Variación	% Participación de Aena
Londres Luton (Reino Unido)	14,6	12,3	18,5%	51,0%
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) (México y Jamaica)	36,5	31,4	16,5%	5,8%
Aerocali (Cali, Colombia)	5,7	5,3	9,3%	50,0%
SACSA (Cartagena de Indias, Colombia)	4,4	4,0	12,1%	37,9%
TOTAL	61,3	52,9	15,9%	--

Luton

El aeropuerto de Luton ha cerrado 2016 con un tráfico de 14,6 millones de pasajeros (un 18,5% más que en 2015) y 131.536 operaciones (+13%). Los ingresos han crecido un 10,7% (en moneda local) a pesar de que las obras de ampliación del aeropuerto han afectado a la actividad comercial (cierres temporales de áreas) y a la aviación ejecutiva (plataforma).

El ambicioso proyecto de ampliación de Luton tiene como objetivo ampliar su capacidad de 12 a 18 millones de pasajeros en 2018.

Este proyecto se compone de varias fases con tres objetivos principales:

- Ampliar la capacidad del edificio terminal.
- Mejorar los viales de acceso y ampliar la capacidad de aparcamiento.
- Ampliar las calles de rodadura y plazas de estacionamiento de la aeronave.

Luton se encuentra en un momento de fuerte crecimiento. Eso ha permitido mejorar sustancialmente los resultados respecto a 2015. Ahora mismo se está ejecutando un programa para aumentar la capacidad del aeropuerto y dar cabida a la demanda existente. Los trabajos realizados durante 2016 y los previstos para 2017 deben definir un nuevo escenario. La mejora de calidad y la conectividad con el centro de Londres son objetivos a los que se está prestando máxima atención.

Durante 2016 se ha inaugurado un nuevo aparcamiento de corta estancia en altura (1.700 plazas) y se han ejecutado la mayor parte de los trabajos de mejora en los accesos al aeropuerto (puente peatonal que conecta el aparcamiento de corta estancia con el edificio principal, 15 nuevas bahías para estacionamiento de autobuses y desdoblamiento de accesos, entre otros). Las obras en el área terminal también han avanzado significativamente, y ya se ha abierto un nuevo control de seguridad y una tienda Duty Free pasante en el lado aire con 1.720 m².

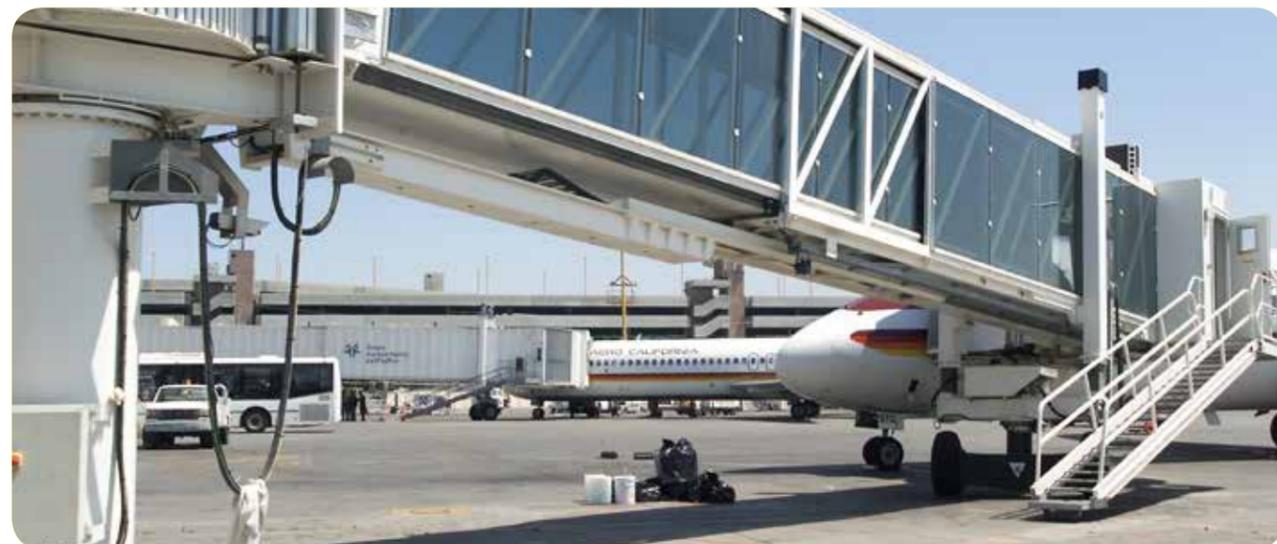
14,6

Millones de pasajeros

18,5% más que en 2015

131.536

Operaciones



AEROCALI (Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón de Cali)

+ de 5,7

Millones de pasajeros

9,3% más que en 2015



El tráfico en el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón (Cali) ha superado en este período los 5,7 millones de pasajeros (+9,3%), lo que implica un crecimiento de ingresos del 20,8% (en moneda local).

Como consecuencia de todo ello, el EBITDA generado en este periodo ha crecido un 20,5% más que en 2015 (en moneda local).

En este aeropuerto se están ejecutando obras de modernización y ampliación. En 2016 se han terminado la urbanización y la plataforma, y esperamos poner en operación el nuevo edificio terminal internacional en el primer semestre de 2017.

Además, este año se ha presentado a la Agencia Nacional de Infraestructura colombiana (ANI) el estudio de prefactibilidad de una Asociación Público Privada (APP) para obtener una nueva concesión en el aeropuerto de Cali y en otros de la región.

Un 9% del crecimiento de tráfico en este aeropuerto es de tipo nacional y un 11%, internacional. En cuanto a los pasajeros internacionales, hay que destacar las rutas de KLM Royal Dutch Airlines a Ámsterdam y la de Iberia a Madrid. Con ellas, y con las dos nuevas frecuencias de Avianca, Cali ofrece ya 13 frecuencias semanales hacia Europa (ocho de ellas a Madrid y todas con aviones de tipo E). En el panorama nacional, el crecimiento se debe, principalmente, al aumento de frecuencias con Bogotá, sobre todo por parte de las aerolíneas LAN y Viva Colombia.

GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico)

GAP ha tenido un excelente comportamiento, con un incremento agregado de pasajeros del 16,5% en 2016 (un 18,2% en los aeropuertos mexicanos y un 4,3% en el jamaicano de Montego Bay).

Los hechos más relevantes este año han sido los siguientes:

- La gran aceptación del Puente Transfronterizo en Tijuana, Baja California. Se trata de la primera estructura (*cross border*) que conecta Estados Unidos directamente con una terminal aeroportuaria en México. El mayor crecimiento de tráfico del Grupo se ha producido en Tijuana (30% superior a 2015).
- El buen desempeño de los principales aeropuertos turísticos de GAP: Puerto Vallarta y San José del Cabo.

El Plan de inversiones del Plan Maestro del GAP 2015-2019. En 2016 se ha batido el récord de inversiones con más de 100 millones de euros. Las ampliaciones de las terminales de los aeropuertos internacionales de Guadalajara, Hermosillo y Tijuana son las obras más importantes en ejecución.

Los buenos resultados comerciales, con la puesta en servicio de nuevas áreas comerciales en los principales aeropuertos y la inauguración de cinco nuevas salas VIP.

La buena evolución de la acción, que ha supuesto una revalorización del valor de capitalización del 12%.

+16,5%

Incremento de pasajeros



SACSA (Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena de Indias)

4,4

Millones de pasajeros

12,1% más que en 2015



El aeropuerto de Rafael Núñez (Cartagena de Indias) ha registrado un incremento de tráfico de un 12,1% en 2016. Sus más de 4,4 millones de pasajeros han elevado sus ingresos un 29,6% más que el año anterior (en moneda local).

El EBITDA generado en este periodo ha crecido un 37,0% más que en 2015 (en moneda local).

Es notable el crecimiento del 24% que ha experimentado el tráfico internacional en este aeropuerto. La subida se ha debido, principalmente, a dos motivos: una nueva ruta con Atlanta de Delta Airlines que está consiguiendo ratios de ocupación del 81% y el aumento

de tráfico del resto de aerolíneas, sobre todo en las rutas con el sur de Florida y Panamá.

El 8 de febrero se inició el proceso para la presentación ante la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI) de una iniciativa privada cuyo objetivo es un nuevo contrato de concesión una vez finalice la concesión actual en 2020.

Por otro lado, se han llevado a cabo proyectos de mejora en seguridad física (accesos y CCTV), seguridad operacional, plataforma y climatización. También ha concluido la ampliación de la franja de pista para la certificación.

Unidad de Verificación en Vuelo (UVV)

Durante el año 2016 la UVV de Aena Internacional ha prestado sus servicios de manera regular. Sus más de 950 horas de vuelos comerciales son un récord desde su creación.

Como novedad, y atendiendo a los requerimientos de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), la unidad ha incorporado a su porfolio de actividades la verificación en vuelo de los Sistemas de Iluminación de Aproximación.

