



RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL GRUPPO ALITALIA

periodo dal 2 maggio 2017 al 31 dicembre 2017

ALITALIA – SOCIETÀ AEREA ITALIANA S.p.A. in amministrazione straordinaria

Fiumicino – 11 luglio 2018

I COMMISSARI STRAORDINARI

Dott. Luigi Gubitosi

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari

Indice:

1	PREMESSA.....	7
1.1	PREMESSA METODOLOGICA	7
1.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	9
1.3	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI.....	11
2	QUADRO DI SINTESI.....	13
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	13
2.2	I PRINCIPALI INDICATORI.....	15
2.3	LA FLOTTA.....	16
3	INFORMAZIONI SULLA GESTIONE	17
3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO E POSIZIONAMENTO DI ALITALIA.....	17
3.2	RICAVI.....	21
3.3	NETWORK & FLOTTA	21
3.4	COSTI.....	25
3.5	INVESTIMENTI	26
3.6	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	26
3.7	INFORMATION TECHNOLOGY	31
3.8	OPERATIONS.....	32
3.8.1	HANDLING	32
3.8.2	ENGINEERING & MAINTENANCE.....	33
3.8.3	FLIGHT OPERATIONS.....	36
3.8.4	OPERATIONS CONTROL CENTER.....	38
3.9	INTERNAL AUDIT.....	38
4	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI.....	41
4.1	CONTO ECONOMICO.....	41
4.2	CASH FLOW.....	49

1 PREMESSA

1.1 Premessa metodologica

Con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico in data 02 maggio 2017, la società Alitalia – Società Aerea Italiana S.p.A. (di seguito, “**Alitalia**”) è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria di cui al decreto legge 23 dicembre 2003, n. 347 convertito, con modificazioni, in legge 18 febbraio 2004, n. 39 (di seguito, “**D.L. 347/2003**”). Con il medesimo decreto sono stati nominati Commissari Straordinari di Alitalia il dott. Luigi Gubitosi, il prof. Enrico Laghi ed il prof. Stefano Paleari (di seguito, i “**Commissari Straordinari**”). Al dott. Luigi Gubitosi sono attribuite le funzioni di coordinatore del collegio commissariale. Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, con sentenza n. 17/2017 del 11 maggio 2017, ha dichiarato l’insolvenza di Alitalia ai sensi dell’articolo 4 del D.L. 347/2003.

Con successivo decreto del Ministero dello Sviluppo Economico in data 12 maggio 2017, Alitalia Cityliner S.p.A. (d’ora innanzi, “**Cityliner**” e, unitamente ad Alitalia, le “**Società in A.S.**”) è stata anch’essa ammessa, su istanza di Alitalia, alla procedura di amministrazione straordinaria ai sensi dell’art. 3, comma 3, del D.L. 347/2003, e sono stati nominati i medesimi Commissari. Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, con sentenza n. 18/2017 del 26 maggio 2017, ha dichiarato l’insolvenza di Cityliner ai sensi dell’articolo 4 del D.L. 347/2003.

Con decreto del 23 marzo 2018, il Ministero dello Sviluppo Economico (di seguito, “**MISE**”) ha autorizzato l’esecuzione del programma della procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S. secondo quanto più dettagliatamente illustrato al successivo paragrafo.

In tale contesto, allo scopo di assicurare la più ampia trasparenza della procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S., i sottoscritti Commissari Straordinari hanno inteso predisporre la presente relazione illustrativa dell’andamento della gestione delle medesime Società in A.S. nel periodo dal 02 maggio 2017 al 31 dicembre 2017. La presente relazione è dunque predisposta su base volontaria, ad integrazione delle informative che gli scriventi Commissari Straordinari sono tenuti a rendere ai sensi di legge.

In particolare, nel prosieguo del presente documento sono riportati: i) un “quadro di sintesi” ove sono rappresentati la struttura del gruppo Alitalia, i principali indicatori che ne hanno caratterizzato la gestione e i dati salienti della flotta; ii) le azioni che hanno caratterizzato la gestione delle Società in A.S., nel periodo di riferimento, nelle diverse aree aziendali e iii) l’elenco dei documenti inerenti la procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S. pubblicamente accessibili.

I sottoscritti Commissari Straordinari hanno altresì ritenuto di predisporre, su base volontaria ed a completamento di quanto riportato nella presente relazione, una situazione contabile, che illustra, in particolare, l’andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il periodo 2 maggio 2017 – 31 dicembre 2017, sottoponendola a talune procedure di verifica da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

A fine illustrativo, la società ha ritenuto di effettuare la comparazione con le risultanze contabili del 2016.

Si precisa che, nella predisposizione della situazione contabile di seguito riportato e per la comparazione delle relative risultanze con quelle afferenti l’esercizio 2016, non è stato effettuato alcun intervento o alcuna verifica sulle risultanze contabili, incluse le poste valutative, predisposte dalla precedente gestione, rilevando i saldi contabili così come risultanti dai sistemi informativi dell’azienda. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale¹.

Per rendere, infine, comparabili i differenti periodi sono state individuate delle voci che in questo documento sono state denominate *non recurring* (cfr. Capitolo 4) ovvero fenomeni quali a titolo indicativo e non esaustivo: cessioni di *asset*, variazioni di stime, eventi *una tantum*.

Si rammenta, infine, che il progetto di bilancio relativo all’esercizio 2016, non è mai stato approvato dall’organo amministrativo in carica, in quanto la procedura di amministrazione straordinaria è intervenuta prima della necessaria delibera di approvazione.

¹ Fermi restando gli effetti, anche rilevanti, singolarmente e/o cumulativamente, che potrebbero scaturire dalla recuperabilità degli attivi immobilizzati e dal definitivo accertamento delle passività.

1.2 L'ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria

In data 2 maggio 2017, il Consiglio di Amministrazione di Alitalia ha deliberato la richiesta di ammissione della Società alla procedura di amministrazione straordinaria di cui al D.L. 347/2003.

Il medesimo giorno, 2 maggio 2017, Alitalia ha quindi formalizzato istanza al MISE chiedendo l'ammissione della Società alla procedura di amministrazione straordinaria ai sensi dell'articolo 2 del D.L. 347/2003 e ha contestualmente presentato ricorso, avanti al Tribunale di Civitavecchia, allo scopo di vedere accertato e dichiarato il proprio stato di insolvenza ai sensi dell'articolo 4 del medesimo D.L. 347/2003.

In accoglimento della citata istanza, con decreto del MISE emesso in pari data 2 maggio 2017 e pubblicato in G.U., Serie Generale, n. 104 del 6 maggio 2017, Alitalia è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria di cui al citato D.L. 347/2003. Alla procedura di amministrazione straordinaria è stato preposto un collegio commissariale composto dal Dott. Luigi Gubitosi, Prof. Enrico Laghi e Prof. Stefano Paleari. Al Dott. Luigi Gubitosi sono attribuite le funzioni di coordinatore del collegio commissariale.

Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, con sentenza n. 17/2017 del 11 maggio 2017, ha dichiarato l'insolvenza di Alitalia ai sensi dell'articolo 4 del D.L. 347/2003.

Con successivo decreto del MISE in data 12 maggio 2017, Cityliner è stata anch'essa ammessa, su istanza di Alitalia, alla procedura di amministrazione straordinaria ai sensi dell'art. 3, comma 3, del D.L. 347/2003, e sono stati nominati quali Commissari Straordinari sempre il Dott. Luigi Gubitosi, Prof. Enrico Laghi e Prof. Stefano Paleari. Al Dott. Luigi Gubitosi sono attribuite le funzioni di coordinatore del collegio commissariale. Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, con sentenza n. 18/2017 del 26 maggio 2017, ha dichiarato l'insolvenza di Cityliner ai sensi dell'articolo 4 del D.L. 347/2003.

Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, ai sensi dell'art. 8 del decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270 (di seguito, '**D.Lgs. 270/1999**'), ha quindi provveduto, per ciascuna delle Società in A.S.:

- ad assegnare, ai creditori e ai terzi che vantano diritti reali mobiliari su beni in possesso delle rispettive Società in A.S., il termine per la presentazione in cancelleria delle domande di insinuazione al passivo;

- a stabilire il luogo, il giorno e l'ora dell'adunanza in cui si procederà all'esame dello stato passivo davanti al giudice delegato.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa con indicazione, per ciascuna delle Società in A.S., (a) della data di ammissione alla procedura, (b) del termine per la presentazione in cancelleria delle domande, (c) della data della prima udienza di verifica dello stato passivo e (d) del giudice delegato a ciascuna procedura.

Figura 1

Società	Data apertura procedura	Termine presentazione domande	Prima udienza stato passivo	Giudice Delegato
Alitalia	02/05/2017	11/12/2017	21/2/2018 ore 10:00	Dott. Bianchi
Cityliner	12/05/2017	17/12/2017	4/4/2018 ore 10:00	Dott. Bianchi

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, del D.L. 347/2003, entro centottanta giorni dalla data del decreto di nomina, i Commissari Straordinari devono presentare:

- al MISE un programma (redatto secondo uno degli indirizzi alternativi indicati all'articolo 27, comma 2, del D.Lgs. 270/1999) idoneo a perseguire il recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali;
- al Giudice Delegato la relazione contenente la descrizione particolareggiata delle cause di insolvenza, prevista dall'articolo 28 del D.Lgs. 270/1999, accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività e dall'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione.

In data 25 ottobre 2017 le Società in A.S. hanno presentato al MISE istanza per la proroga di 90 giorni del termine per la presentazione del programma delle procedure di amministrazione straordinaria di Alitalia e Cityliner a far data dal 29 ottobre 2017. Con decreto in data 27 ottobre 2017 il MISE ha disposto *“la proroga fino al 27 gennaio 2018 del termine di presentazione del Programma relativo alle società del Gruppo Alitalia in amministrazione straordinaria”*.

In data 27 gennaio 2018 i Commissari Straordinari hanno sottoposto alla valutazione del MISE il programma di cessione, previsto dall'art. 27, comma 2, lettera a), del D.Lgs.

270/1999, individuato quale strumento per il raggiungimento delle finalità conservative del patrimonio produttivo, mediante prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali di cui all'art. 1 del D.Lgs. 270/1999 e redatto secondo quanto previsto dagli articoli 54 e seguenti dello stesso decreto e dalle applicabili disposizioni del D.L. 347/2003 (d'ora innanzi, il “**Programma**”).

Per quanto riguarda il contenuto del Programma, si rileva che esso ha ad oggetto le due Società in A.S. Preso atto, infatti, degli stretti legami societari ed imprenditoriali esistenti tra le Società in A.S. (sui quali si veda *infra*), è stato predisposto ai sensi dell'art. 3, comma 3-bis, del D.L. 347/2003 un unico Programma, fermo restando il principio di autonomia delle masse attive e passive delle singole società.

Per quanto riguarda, infine, le prospettive temporali di prosecuzione dell'attività d'impresa delle Società in A.S., detto Programma, ai sensi di quanto previsto dall'art. 27, comma 2, lett. a), del D. Lgs. n. 270 del 1999, sarà attuato sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio dell'impresa della durata non superiore a 12 mesi dall'autorizzazione del Programma, fermo restando l'intendimento dei Commissari Straordinari di procedere all'espletamento delle procedure di cui all'articolo 50, comma 2, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, nel rispetto dei termini ivi indicati.

Con decreto del 23 marzo 2018 il MISE autorizza l'esecuzione del sopra citato Programma di cessione dei complessi aziendali di Alitalia e Cityliner. in data 26 marzo 2018 viene depositato presso il Tribunale di Civitavecchia.

Successivamente una versione parzialmente secretata, autorizzata dal Tribunale, è stata pubblicata, insieme alla Relazione sulle cause di insolvenza, sul sito internet dell'amministrazione straordinaria:

(<http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>).

1.3 Documenti pubblici e informative

Sul sito internet della procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S. (<http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>) è disponibile la seguente documentazione:

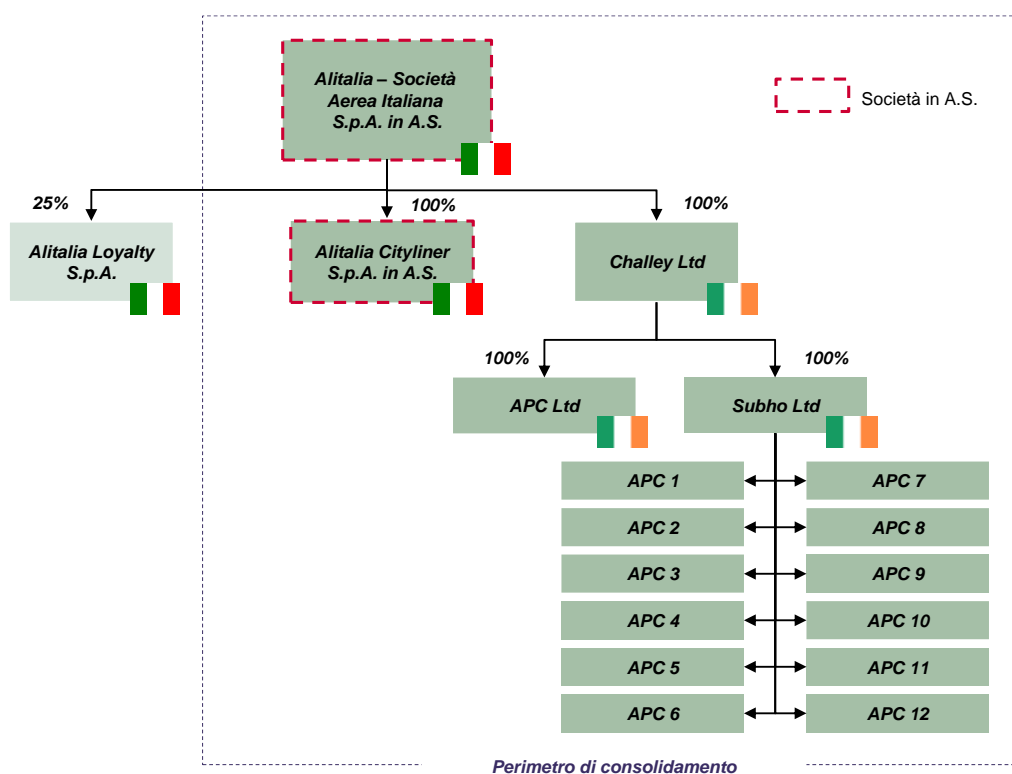
- Decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza
- Relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017
- Programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n347 del 23/12/2003)
- Bando di gara
- Accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori

A seguito dell'intervenuta autorizzazione all'esecuzione del programma, sul medesimo sito *web* saranno inoltre rese disponibili le relazioni trimestrali sull'andamento dell'esercizio dell'impresa e l'esecuzione del programma di cui all'articolo 61 D. Lgs 270/1999, previo rilascio del parere del Comitato di Sorveglianza richiesto dalla medesima disposizione di legge.

Quanto precede, fermo naturalmente restando l'adempimento da parte dei sottoscritti Commissari Straordinari ad ogni ulteriore obbligo informativo previsto dalla normativa di riferimento.

2 Quadro di Sintesi

2.1 Il Gruppo Alitalia



Come si evince dalla figura, appartengono al Gruppo Alitalia alcune società di diritto irlandese (le “**Società Irlandesi**”) proprietarie degli aeromobili condotti in leasing da Alitalia in quanto locatario (locazione operativa).

Alcune delle Società Irlandesi hanno sottoscritto con diversi istituti bancari dei contratti di finanziamento assistiti da garanzie tra cui, *inter alia*, un pegno sulle proprie azioni.

In particolare, Aircraft Purchase Company Ltd (“**APC**”) e Aircraft Purchase Company No. 12 Limited (“**APC 12**”) hanno in essere, rispettivamente, contratti di finanziamento (i “**Contratti di Finanziamento**”) con DVB Bank S.E. (“**DVB**”) e PK AirFinance S.à.r.l., società del gruppo GECAS (“**PK AirFinance**”).

A seguito della ammissione della Società alla procedura di amministrazione straordinaria e della conseguente nomina dei Commissari Straordinari, che costituisce evento di *default* ai

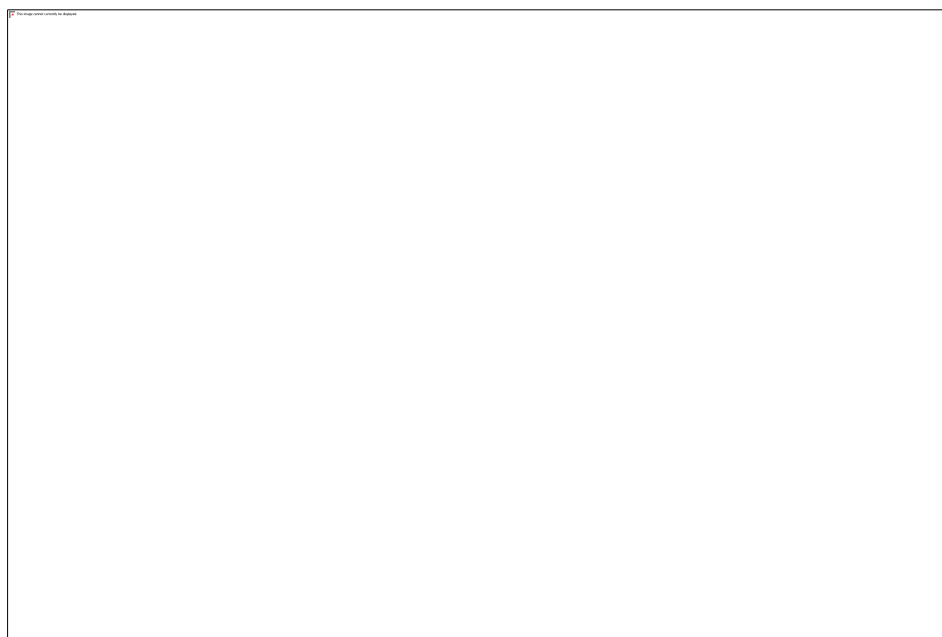
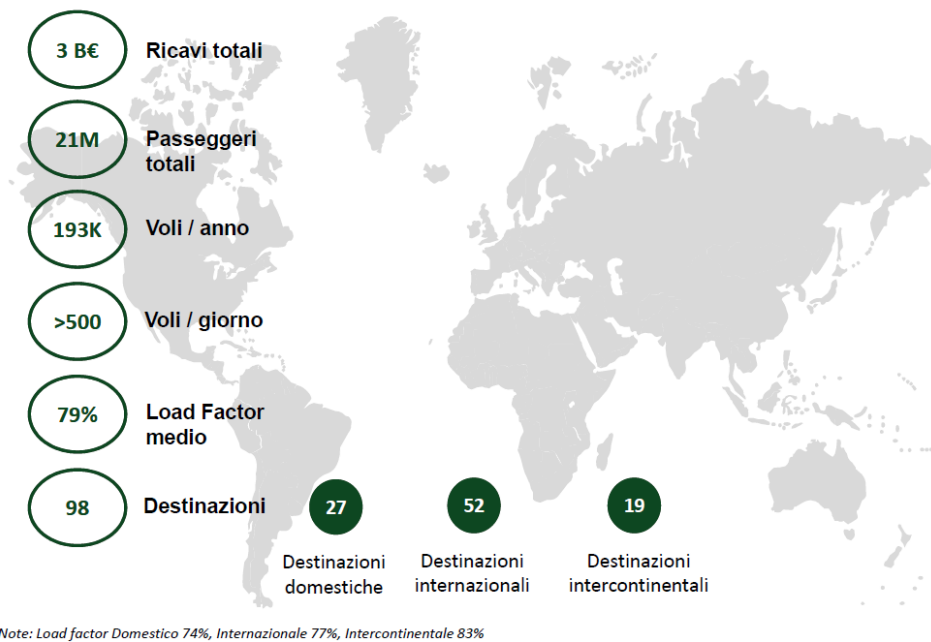
sensi dei Contratti di Finanziamento, PK AirFinance e DVB hanno escusso il pegno sulle azioni di APC e APC 12. Più precisamente:

- (a) con comunicazione del 17 maggio 2017, PK AirFinance ha provveduto ad intestarsi l'intera partecipazione in APC 12;
- (b) con comunicazione del 17 maggio 2017, DVB ha provveduto (i) a nominare due soggetti di propria fiducia quali nuovi amministratori di APC e (ii) ad intestare l'intera partecipazione in APC a favore di Howlitevale Limited (soggetto su cui allo stato non si hanno ulteriori informazioni).

Pertanto, ad oggi Alitalia detiene il 100% del capitale sociale di:

- (a) Challey Ltd (“**Challey**”), la quale a sua volta possedeva, prima che DVB escutesse il pegno sulle azioni costituito a garanzia del relativo Contratto di Finanziamento, l'intero capitale sociale di APC, proprietaria di 5 aeromobili - uno dei quali concesso in leasing ad Alitalia e gli altri 4 concessi in leasing ad Alitalia CityLiner S.p.A.; e
- (b) di Subho Ltd, la quale a sua volta:
 - (i) deteneva, prima che PK AirFinance escutesse il pegno sulle azioni costituito a garanzia del relativo Contratto di Finanziamento, l'intero capitale sociale di APC 12, proprietaria di 21 aeromobili; e
 - (ii) detiene il 100% di 11 diverse società (denominate Aircraft Purchase Company no. 1-11 Ltd), proprietarie dei seguenti aeromobili, concessi in leasing ad Alitalia:
 - APC no. 1 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 4 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 5 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 11 Ltd – proprietaria di n. 4 aeromobili.

2.2 I principali indicatori



Gli indicatori rappresentati fanno riferimento all'intero anno








Load factor: indicatore del trasporto aereo, dato dal rapporto tra passeggeri trasportati e posti offerti, che consente di analizzare il grado di assorbimento della capacità di un aereo

Yield: è il ricavo medio per passeggero al km

RASK: è il ricavo medio per posto/km offerto

CASK: è il costo medio per posto/km offerto

2.3 La flotta

			Totale 118	Proprietà 41	Leasing 77
Lungo Raggio	12 B777 293/382 SEATS BLOCK HOURS ¹ 13.5		12	6	6
	14 A330 256/262 SEATS BLOCK HOURS 13.4		14	1	13
Breve / Medio Raggio	12 A321 200 SEATS BLOCK HOURS 8.2		12	5	7
	38 A320 171/174/180 SEATS BLOCK HOURS 8.0		38	13	25
	22 A319 144 SEATS BLOCK HOURS 7.5		22	12	10
	5 E190 100 SEATS BLOCK HOURS 7.4		5	2	3
	15 E175 88 SEATS BLOCK HOURS 6.8		15	2	13

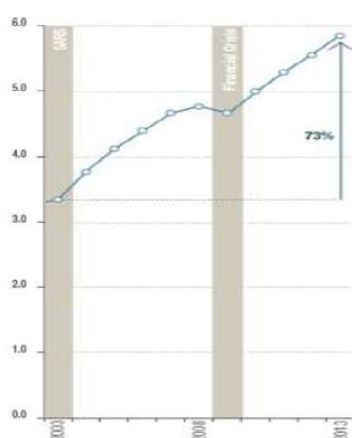
Al 31 dicembre 2017, Alitalia dispone di una flotta di 118 aerei, di cui 26 di lungo raggio (11 Boeing 777-200 ER, 1 Boeing 777-300 ER, 14 Airbus A330-200), 72 di medio raggio (12 Airbus A321, 38 Airbus A320, 22 Airbus A319) e 20 *regional* (5 Embraer 190 e 15 Embraer 175). In particolare, fanno capo a Cityliner tutti gli aeromobili appartenenti alla tipologia *regional*.

3 Informazioni sulla Gestione

3.1 Mercato di riferimento e posizionamento di Alitalia

Dal 2003 il mercato di riferimento in cui opera la Compagnia è in crescita a livello mondiale, trainato soprattutto da un processo di massificazione della domanda determinato in massima parte dalla diffusione dei vettori low cost.

Traffico globale annuale (RPK-Triloni)
2003-2013



Fonte: ICAO Airbus GMF

Crescita annua prevista da e per Europa (%RPK)
2014-2033

Flusso da/per Europa	Crescita annua %RPK	
	Airbus	Boeing
Europa (nazionale/intra)	3,2%	3,5%
Europa<->Nord America	3,0%	3,1%
Europa<->Medio Oriente	4,7%	5,4%
Europa<->Asia Pacifico	4,4%	5,3%
Europa<->America Latina	4,0%	4,9%
Europa<->Africa	4,5%	4,9%
Europa<->Russia (CIS)	5,8%	n.a.

Fonte: Elaborazioni su dati Airbus e Boeing

Nonostante il contesto macroeconomico non positivo, nel decennio 2003-2013 si è avuta una forte crescita nel traffico passeggeri mondiale [+70% passeggeri-kilometro (RPK)]. Anche le previsioni relative ai prossimi 10-15 anni evidenziano che il settore del trasporto aereo continuerà ad essere in crescita, in particolare i tassi di crescita annui appaiono sostenuti anche focalizzandosi sui trend che caratterizzano il mercato dall'Europa verso il resto del mondo.

Si tratta di un mercato molto particolare caratterizzato da una serie di circostanze che si sono consolidate nel corso degli anni e che hanno generato elementi comparativi peculiari.

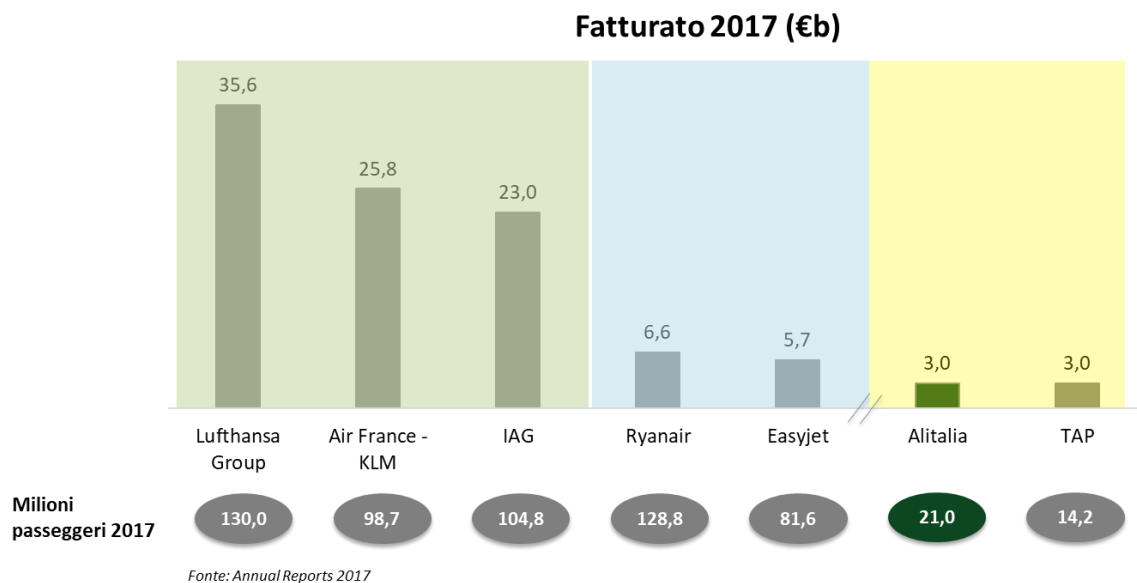
La prima considerazione riguarda le alleanze tra vettori a livello mondiale (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam ne sono gli esempi più noti), che oggi rappresentano oltre il 50% delle capacità di trasporto aereo presente nel mercato



Oltre alle alleanze mondiali, nel mercato diverse compagnie aeree hanno perseguito un processo di consolidamento per raggiungere una massa critica tale da consentire lo sviluppo di un network globale più esteso e solido, come il Gruppo Lufthansa (che include Austrian, Brussels, Swiss), Air France – KLM o il Gruppo IAG (British, Vueling, Iberia, AerLingus).

Negli ultimi 10 anni poi si è assistito ad una crescita esponenziale dei vettori c.d. *low cost* (Ryanair e Easyjet su tutti) con fatturati che sono circa doppi rispetto a quelli di Alitalia e con un numero di passeggeri che oramai è pari se non superiore a quello dei vettori tradizionali.

Sul mercato vi sono anche alcuni vettori tradizionali nazionali (come TAP, SAS e Finnair) che, pur non avendo perseguito processi di aggregazione, hanno comunque consolidato il loro business grazie ad una attenta gestione aziendale e ad una strategia di alleanze e partnership che ha consentito loro di rafforzare i rispettivi network.



Caratteristiche del mercato del trasporto aereo

È un settore con diverse tipicità e soggetto a stretta regolamentazione, che include molti vincoli che comportano una struttura dei costi notevolmente più rigida rispetto ad altri business, come si può notare dalla seguente rapida descrizione della filiera del trasporto aereo:

- Forte concentrazione di produttori aeromobili (Airbus / Boeing), motori (es. General Electric / Rolls Royce / Pratt & Whitney) e società di Leasing (es. Gecas, Aercap)
- Diritti sorvolo regolamentati con società monopoliste di carattere nazionale
- Tariffe aeroportuali regolamentate
- Canali di distribuzione centralizzati (Global Distribution System) per i vettori tradizionali, che invece non sono utilizzati dalle compagnie low cost che utilizzano esclusivamente canali di vendita diretti con costi decisamente inferiori
- Per le compagnie europee, limite del 49% del capitale per soggetti non UE
- Voli extra EU disciplinati da accordi bilaterali o Open Sky tra Stati
- Settore caratterizzato da una diversa articolazione dei servizi offerti dalle compagnie (trasporto passeggeri, Cargo, Manutenzione, *Handling*, Catering, ecc.), ovvero da Compagnie che hanno un perimetro molto diverso

- Presenza di alleanze e accordi tra vettori aerei a livello globale (es. Star Alliance, Oneworld, SkyTeam)

Il mercato italiano: scenario competitivo

Il mercato italiano è molto contendibile ed è caratterizzato da 3 elementi importanti:

- alta penetrazione delle low cost sul mercato domestico (la più elevata in Europa) e intraeuropeo, anche grazie agli incentivi riconosciuti dai gestori aeroportuali;
- lungo raggio presidiato anche da vettori di altri Paesi che fanno feederaggio sui loro HUB;
- presenza di molte eccellenze territoriali e turistiche che hanno favorito lo sviluppo di un network composto da molti aeroporti di medie dimensioni.

Per quanto riguarda i collegamenti di lungo raggio, l'Italia è molto sotto servita. Per ogni 100 passeggeri che arrivano o partono direttamente per una destinazione intercontinentale ce ne sono altri 62 che lo devono fare con almeno uno scalo negli hub dei maggiori vettori europei per raggiungere la destinazione finale.

Rapporto domanda O&D intercontinentale rispetto al servizio diretto

Germania	70%
Spagna	99%
Francia	74%
UK	76%
Italia	162%
Olanda	43%

Fonte: MIDT Sabre 2017

Situazione in Alitalia all'inizio dell'Amministrazione Straordinaria

Al momento dell'avvio dell'Amministrazione Straordinaria, le principali criticità della Compagnia erano le seguenti:

- Andamento delle vendite e delle prenotazioni negativo, principalmente per crisi di fiducia

Dopo il referendum di aprile 2017 si è determinata, infatti, una situazione di incertezza sull'operatività della compagnia che ha rischiato di compromettere la vendita dei biglietti e quindi l'operatività della stessa.

- Situazione delle relazioni industriali fortemente deteriorata.
- Contratti svantaggiosi (es. fuel hedging e leasing aeromobili)

le condizioni dei contratti di hedging non hanno consentito di approfittare della dinamica favorevole del prezzo del petrolio.

La flotta di Alitalia è composta per il 65% da aeromobili in leasing (73% per gli aerei di lungo raggio). con contratti a condizioni economiche sfavorevoli rispetto al mercato.

- Organizzazione complessa, processi inadeguati e "analogici", sistemi informativi inadeguati al nuovo scenario digitale.
- Network da ottimizzare

A fronte di tali criticità la gestione commissariale ha implementato le azioni necessarie alla salvaguardia dei ricavi, al contenimento dei costi, all'incremento dell'efficienza e alla gestione della liquidità. Soprattutto con la finalità di ripristinare la fiducia dei clienti e degli operatori di mercato.

Le azioni messe in atto sono state volte a valorizzare l'azienda nel suo insieme: le operazioni di volo, le attività di *handling*, la manutenzione degli aeromobili e tutte le relative attività di servizio.

Le azioni intraprese hanno riguardato gli aspetti meglio descritti nei paragrafi seguenti.

3.2 Ricavi

Il primo passo è stato la stabilizzazione dei ricavi senza la quale la sola riduzione dei costi non può portare ad un equilibrio dei conti.

Allo scopo di ripristinare e mantenere la fiducia dei Clienti e degli operatori del turismo, peraltro in un contesto esterno negativo ed aggravato dal fallimento di Air Berlin e Monarch,

sono stati svolti gli incontri con i principali operatori della filiera del turismo per rafforzare il rapporto con loro.

Di seguito l'elenco dei principali incontri con il Top Management:

- TTG Incontri (Italia-oct 17)
- Incontro in USA con Top Management Commerciale Delta, Air France-KLM
- Celebrazione dei 70 anni dal primo volo di Alitalia e i 45 anni dei collegamenti con il Giappone ha radunato Partner e Clienti all'ambasciata d'Italia a Tokyo
- Eventi a NYC: Travel Agent Appreciation Reception e Executive Luncheon
- Fiera di settore WTM Londra
- Biztravel Forum Milano dedicato al segmento business travel
- Workshop BTO (Buy Tourism Online) conferenze su due giornate, con 160 appuntamenti

Si è proceduto ad una prima revisione della organizzazione e del management dell'area commerciale, con l'obiettivo di razionalizzare e rendere la struttura più focalizzata sulla segmentazione dei Clienti, con attenzione ai target a più alto valore, al fine di incrementare il valore complessivo degli asset aziendali.

Ad integrazione delle attività commerciali strutturali (Accordi commerciali annuali) sono state attivate tutte le leve (tattiche) per sostenere i ricavi passeggeri.

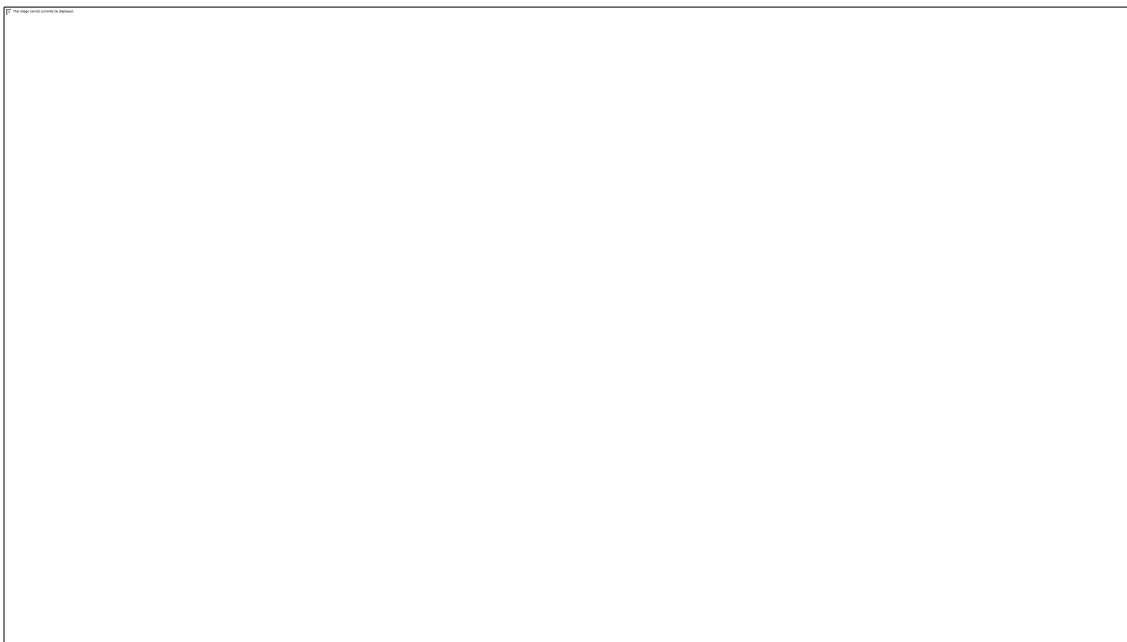
Parallelamente è iniziato la pianificazione della strategia 2018 e del nuovo posizionamento commerciale di Alitalia in Italia e nel mondo.

Il 9 giugno 2017 è stata lanciata una campagna pubblicitaria "*C'è sempre un motivo per volare con Alitalia*" sulla nuova stagione estiva, per ricordare l'apertura delle nuove rotte per le Maldive e l'India, il rafforzamento della Roma-Los Angeles per la stagione invernale. La campagna non ha comportato esborsi finanziari per Alitalia: l'acquisizione degli spazi pubblicitari, la creatività e la produzione degli spot sono stati ottenuti in cambio di biglietti aerei.

A settembre 2017 rilancio del brand *Magnifica* e ripetizione della campagna pubblicitaria.

E' stato, inoltre, avviato lo sviluppo di *Discover Italy*, la piattaforma editoriale dedicata alla promozione dell'Italia come destinazione, in cui le offerte commerciali Alitalia si integrano

con i contenuti editoriali realizzati in collaborazione con autorevoli partner, così da valorizzare le eccellenze delle diverse località turistiche italiane.



Si ricordi anche l'implementazione della nuova strategia di *revenue management* e relativa revisione organizzativa e manageriale della funzione, finalizzata alla massimizzazione dei ricavi da traffico passeggeri; tali azioni hanno comportato nel periodo considerato (maggio-dicembre 2017) un aumento del valore medio del singolo biglietto (“ACV”) del 6,8% rispetto allo stesso periodo del 2016.

Contestualmente, si registra un miglioramento della qualità del servizio, come confermato dall'andamento dell'indice di soddisfazione dei clienti, che misura la percentuale di clienti che esprimono un giudizio “eccellente” o “molto buono” sul complesso dei servizi della Compagnia. L'indice ha registrato nel mese di dicembre 2017 un incremento del 7,8 punti percentuali rispetto allo stesso mese del 2016.

È stata, infine, avviata la revisione del sito web, con una nuova homepage, funzionalità ottimizzate di check-in e possibilità, per l'utente, di personalizzazione del sito. Anche l'app di Alitalia è stata rinnovata, con la nuova release scaricabile da Google Play Store e da Apple Store, che include nuove funzionalità per semplificare e velocizzare ulteriormente i processi di acquisto e check-in.

3.3 Network & Flotta

Sono state individuate e implementate le azioni per finalizzare la strategia di Network per l'offerta relativa alle stagioni IATA Summer 2017 e Winter 2017-2018, con gli obiettivi di:

- i. presidiare il mercato domestico con prodotto differenziato dai vettori low cost grazie a frequenze e orari;
- ii. mantenere le rotte internazionali ed intraeuropee da Roma Fiumicino e Milano Linate con l'obiettivo di presidiare i principali flussi naturali di Alitalia in base alla posizione geografica;
- iii. riposizionare l'offerta di destinazioni e frequenze sulla rete intercontinentale.

Si è lavorato, dunque, per consolidare ed ottimizzare il network e più in particolare:

1. La rete domestica è stata razionalizzata al fine di dismettere gli aeromobili turboprop in wet lease nel corso della Summer 2017 riallocando l'attività, ove sostenibile, su aeromobili Alitalia ERJ175. E' stata avviata la nuova rotta Linate Trapani dalla Winter 17.
2. Analogamente la rete internazionale è stata ottimizzata con la riduzione di frequenze o la chiusura delle rotte meno profittevoli. Sono state aperte le nuove rotte Linate Atene e Linate Lussemburgo (quest'ultima in ACMI attivo a Luxair).
3. Sulla rete intercontinentale si è incrementata l'efficienza nell'utilizzo della flotta attraverso delle ottimizzazioni: a partire dalla Winter 2017 è stata chiusa la rotta di feederaggio Malpensa Abu Dhabi, spostata su aeromobile Narrow Body la rotta Fiumicino Teheran, sono state aperte le rotte Fiumicino Maldive e Fiumicino Nuova Delhi e, infine, incrementate le frequenze della Fiumicino San Paolo.

In aggiunta a quanto sopra, Alitalia completa e/o integra il proprio network attraverso accordi con altri vettori (138 *Interline Electronic Ticketing agreement*, 98 *Special Prorate Agreement* e 37 *Code Share*) e nel 2017 Alitalia ha stretto nuovi importanti accordi di *code share*, come ad esempio quello con Aerolineas Argentinas. Nel caso specifico si tratta di un accordo che consente di offrire un maggior numero di collegamenti diretti fra l'Italia e l'Argentina oltre alle connessioni sui voli del network delle due compagnie. Di seguito un riepilogo dei nuovi accordi finalizzati e o migliorati nel 2017.



3.4 Costi

La struttura dei costi della compagnia prevede una serie di importanti voci, pari a oltre un terzo del totale, che risultano di natura regolamentare (tariffe aeroportuali e diritti di sorvolo) o sostanzialmente esogene (carburanti) che limitano le possibilità di intervento quantomeno nel breve periodo.

Nell'ambito della riduzione dei costi di gestione, sono state effettuate una analisi e una revisione di tutti i capitoli di spesa, per ottenere efficienze di costo e al tempo stesso migliorare il servizio offerto, sciogliendo² alcuni contratti particolarmente gravosi e rinegoziando i termini di altri accordi.

Sono state internalizzate alcune attività e risorse connesse alla gestione operativa dei servizi di bordo, per migliorare la qualità del prodotto, il governo e l'efficienza dei processi ed il conseguimento di risparmi.

² Ex art. 50 Dlgs 270/1999.

È stata avviata l'ottimizzazione dei processi di manutenzione, con contestuale realizzazione di efficienze di costo attraverso l'internalizzazione di alcune attività manutentive con conseguente valorizzazione e recupero dal programma di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) di ca. 100 risorse (FTE).

Sono state inoltre intraprese azioni per stabilizzare i rapporti con i fornitori, soprattutto con quelli strategici.

Si è proceduto inoltre ad implementare progetti di efficientamento quali, ad esempio, i) la digitalizzazione della documentazione di volo a bordo dell'aereo, prima solo cartacea, con benefici in termini di costo, di innovazione e di qualità del processo, ii) la digitalizzazione degli iter autorizzativi interni ed esterni e iii) l'estensione a tutti i fornitori della digitalizzazione delle fatture.

3.5 Investimenti

Gli investimenti del periodo di riferimento, pari a 75 milioni di euro, sono stati effettuati per garantire la continuità operativa dell'azienda e al fine di mantenere il livello di servizio.

3.6 Organizzazione e Risorse umane

Alitalia è un'azienda di servizi dove il fattore umano è il prezioso patrimonio su cui fondare il necessario cambiamento culturale.

Per quanto riguarda il personale la Compagnia ha lavorato molto, inizialmente, sulla ricostruzione delle relazioni industriali e sul miglioramento del clima aziendale. Il rapporto con le sigle sindacali è sicuramente migliorato rispetto al passato e ciò ha contribuito al miglioramento degli standard operativi. Si è raggiunto un accordo con le Organizzazioni Sindacali riguardante l'applicazione della CIGS per 1.600 FTE (Full Time Equivalent).

Nel momento di discontinuità rappresentato dall'avvio dell'amministrazione straordinaria, si è reso necessario un nuovo approccio nei comportamenti e nelle relazioni con il conseguente rinnovamento manageriale e la riorganizzazione dei processi.

L'inserimento di nuovi manager dall'esterno, con storie professionali ricche e diversificate e con esperienze di gestione di *turnaround* di successo, ha contribuito ad innovare i processi interni in ottica di efficienza e a riconquistare la fiducia e la credibilità nei confronti delle persone che lavorano nella Compagnia.

È stato inoltre portato avanti il progetto di razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia con gli obiettivi di semplificare la catena di comando e accorpate le responsabilità su processi contigui con conseguente efficientamento del costo del lavoro. Nello specifico:

- Prima linea aziendale: semplificazione con riduzione di 6 riporti diretti ai Commissari da 15 a 9 unità
- Semplificazione della seconda, terza e quarta linea aziendale con contestuale riduzione di circa 60 posizioni manageriali
- Riduzione del numero di dirigenti, da 64 alla data del 2 maggio 2017 a 45 a fine 2017: 31 dirigenti usciti e 12 nuovi dirigenti, con il conseguimento di un risparmio di ca. 8,6 milioni di euro all'anno.

Analisi del numero delle risorse

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 dicembre 2017 è di 11.755 dipendenti di cui³:

- 11.365 persone in forza con contratti di diritto italiano
- 390 persone in forza con contratti di diritto estero

³ Non comprende 16 graduate.

GRUPPO 31 dicembre 2017	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground Ops	3.439	503	2.936	3.121
Engineering & Maintenance	1.489	24	1.465	1.488
Strategy & Staff Ops	519	0	519	515
Pilots	1.450	0	1.450	1.397
Cabin crew	3.548	33	3.515	3.060
STRATEGY & OPERATIONS	10.445	560	9.885	9.582
Headquarters	1.310	6	1.304	1.289
TOTALE GRUPPO	11.755	566	11.189	10.871

La tabella rappresenta l'articolazione nelle funzioni aziendali delle risorse del gruppo (Headcount) con l'indicazione dei contratti a tempo indeterminato (TI) e tempo determinato (TD). Questi ultimi si riferiscono principalmente ai lavoratori stagionali impiegati nella gestione dell'*handling*.

A livello di struttura societaria, 11.377 dipendenti (97% del totale) è allocato in Alitalia e 378 unità (3%) in Cityliner.

Di seguito si fornisce una ripartizione del personale dipendente del Gruppo in base alla tipologia di contratto (i.e. a tempo indeterminato / a tempo determinato) e in base alla funzione di appartenenza.

Figura 7 - HR per contratto

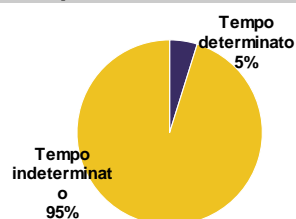


Figura 8 - HR per funzione aziendale

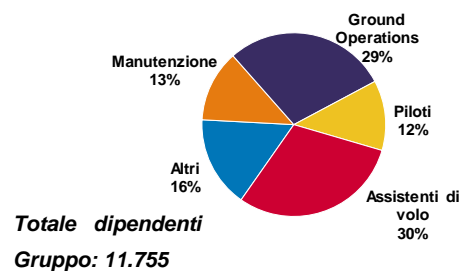


Figura 9 - Alitalia: HR per contratto

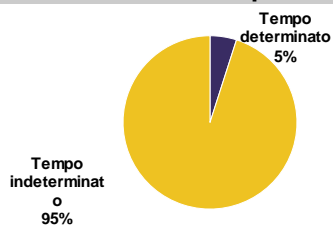


Figura 10 - Alitalia: HR per funzione

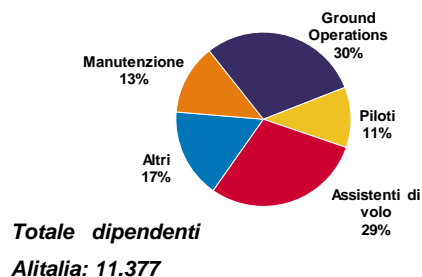


Figura 11 - Cityliner: HR per contratto

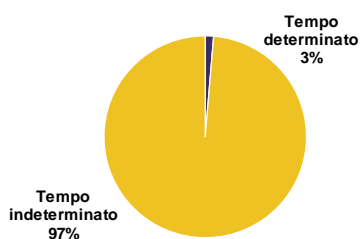
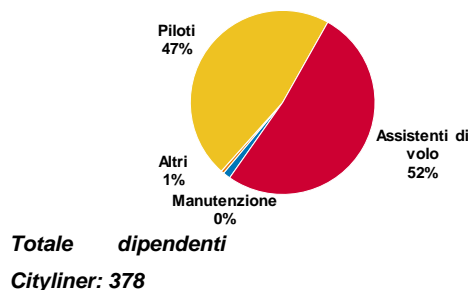


Figura 12 - Cityliner: HR per funzione



Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS)

Il 24 maggio 2017 è stata attivata la procedura di CIGS (ai sensi dell'art. 7, comma 10 ter del D.L. n. 148/1993 per le società in amministrazione straordinaria) conclusasi - a seguito della consultazione sindacale - con verbale di mancato accordo innanzi al Ministero del Lavoro il 16 giugno 2017.

L'intervento della cassa integrazione decorre dal 2 maggio al 1 novembre 2017 essendo equiparata al termine previsto per la gestione commissariale.

La procedura di CIGS è stata aperta su tutto il personale di Alitalia SAI:

- Personale navigante: il numero delle eccedenze equivalenti da collocare in CIGS è pari a 190 Personale Navigante Tecnico (PNT) e 340 Personale Navigante di

Cabina (PNC). Il personale proseguirà l'attività con le stesse modalità operative applicate nel corso del precedente contratto di solidarietà e con analoga riduzione di impiego.

- Personale di terra: il numero delle eccedenze equivalenti da collocare in CIGS è pari a n. 828 risorse su un numero complessivo di 5.903 unità. Sono interessate dalla CIGS tutte le aree aziendali ad eccezione dei profili professionali strettamente connessi all'operatività dell'azienda con presenza di contratti a tempo determinato.

Il 13 luglio 2017 è stato pubblicato sul sito della intranet aziendale un bando di riqualificazione aperto a tutto il personale posto in CIGS (zero ore e rotazione) verso i profili professionali su cui insistono contratti a tempo determinato (addetti di scalo, addetti di rampa, operatore unico aeroportuale e operatori trasporto). All'esito del percorso formativo sono state riqualificate nr. 42 risorse.

Il 12 settembre 2017 è stato avviato il percorso di formazione e specializzazione professionale per il personale proveniente dall'Information Technology. Al programma hanno aderito nr. 61 risorse, di tali risorse, nr. 16 hanno ottenuto certificazioni avanzate riconosciute come standard di mercato (ITIL V3) con reinserimento nell'organizzazione di Information Technology.

Il 6 ottobre 2017 è stata avviata la procedura di CIGS ai sensi dall'art. 7, comma 10 ter, del D.L. n. 148/1993 per un ulteriore periodo di 6 mesi (dalla data del 1 novembre 2017 al 30 aprile 2018) in virtù della prosecuzione dell'attività commissariale.

Il 30 ottobre 2017 presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stato raggiunto un accordo tra le parti per richiede il trattamento d'integrazione salariale a decorrere dal 2 novembre sino al 30 aprile 2018 per un numero massimo di lavoratori pari a 1.600 F.T.E. di cui:

- 100 comandanti;
- 90 piloti;
- 380 assistenti di volo (PNC);
- 1.030 personale di terra.

I lavoratori interessati dal ricorso alla CIGS a rotazione e a zero ore. Le risorse coinvolte dalla CIGS a zero al 31 dicembre 2017 sono 261. È stato, altresì previsto l'impegno della Società a promuovere percorsi di politica attiva nell'ottica di favorire la formazione e riqualificazione dei lavoratori interessati.

3.7 *Information Technology*

La strategia ICT di Alitalia, basata su un processo di costante evoluzione, si è rimodulata nel corso del 2017 per supportare l'obiettivo di incrementare il valore della Compagnia basandosi sullo sviluppo dei propri asset e del proprio Business.

A tal fine sono state implementate azioni finalizzate all'ulteriore messa in sicurezza dei sistemi e di rimodulazione del mix dei servizi e dei costi e allo sviluppo delle *operation* commerciali e del business nel suo complesso. Fra questi:

- i) dismissione delle componenti applicative ed infrastrutturali obsolete e migrazione del Data Center presso sito ad alta affidabilità ed in linea con le migliori *practice* di mercato;
- ii) revisione complessiva dell'infrastruttura di comunicazione dati e relativi contratti di fornitura a supporto della Compagnia;
- iii) revisione del sistema informativo e delle piattaforme applicative a supporto dei canali digitali B2B e B2C;
- iv) implementazione dell'architettura di sicurezza informatica e monitoraggio continuo dei rischi *cyber* ai fini di prevenzione e rapido intervento;
- v) digitalizzazione della documentazione di volo a bordo degli aerei;
- vi) digitalizzazione degli iter autorizzativi interni ed esterni;
- vii) estensione della digitalizzazione delle fatture a tutti i fornitori.

Ulteriori azioni hanno riguardato il miglioramento delle performance operative, la revisione del complesso di processi e procedure che normano le attività dell'area di Information Technology, la rivisitazione complessiva dei contratti di fornitura di servizi informatici e, in

ambito a tale attività, la risoluzione⁴ dei contratti di fornitura di servizi informatici stipulati da Alitalia nel passato non in grado di erogare la qualità richiesta e/o fuori dai parametri di mercato.

3.8 Operations

3.8.1 Handling

Le attività di *Handling* gestite da Alitalia riguardano i processi relativi al check-in e l'assistenza agli imbarchi, la biglietteria e le sale VIP, la movimentazione ed il carico e scarico dei bagagli, l'assistenza all'aeromobile per la partenza con fornitura di scale, autobus e servizi toilette e water.

Alitalia svolge in autoproduzione (con personale in divisa Alitalia) i servizi di *handling* sullo scalo di Roma Fiumicino (full *handling*), Milano Linate (passenger handling su circa 13.000 voli) e Reggio Calabria (full *handling*). Sullo scalo di Fiumicino inoltre Alitalia offre i propri servizi anche a Compagnie Terze inclusi servizi di accoglienza nelle Lounge e biglietteria.

Sui restanti scali del network Alitalia si avvale di fornitori specializzati.

La struttura si occupa inoltre della definizione e coordinamento delle procedure di assistenza agli aeromobili con il monitoraggio continuo dei fornitori per il rispetto dei canoni di sicurezza (*safety*) nelle operazioni di assistenza a terra.

Nell'ambito dei servizi di *handling*, Alitalia è stata la prima compagnia aerea in Europa ad ottenere il certificato di conformità alla Risoluzione IATA 753 per le operazioni di gestione dei bagagli nell'hub di Roma Fiumicino (ottobre 2017). L'obiettivo della Risoluzione IATA è quello di aumentare la tracciabilità dei bagagli trasportati nella stiva degli aerei migliorando così il servizio ai passeggeri e riducendo ulteriormente il numero di valigie smarrite o restituite in ritardo. Alitalia ha conseguito la certificazione con largo anticipo rispetto a giugno 2018, ultima data utile per adeguarsi alla risoluzione.

⁴ Ex art. 50 Dlgs 270/1999.

In merito all'ottimizzazione complessiva delle attività di *handling* sono state implementate le seguenti azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- Centralizzazione delle attività di Ground Operations ed Airport Experience sotto un'unica Direzione Ground Operations con l'obiettivo di migliorare il servizio al passeggero, la performance operativa e la produttività. La puntualità legata a ritardi attribuibili a problematiche aeroportuali è migliorata rispetto al 2016 di 4 p.p. mentre la produttività, intesa come voli gestiti per addetto, è aumentata di 6 p.p.. Il numero di bagagli cd. *disguidati* ogni 1.000 passeggeri si è ridotto del 15% con una riduzione di oltre 40.000 bagagli *disguidati* rispetto all'anno precedente.
- Creazione di un nucleo centrale a supporto degli scali per il coordinamento e il monitoraggio delle attività operative di terra e degli handlers/fornitori aeroportuali.
- Rivisitazione del modello di utilizzo e gestione delle risorse e dei mezzi assegnate ai voli secondo una logica di zonizzazione per migliorare il servizio di *turnaround* degli aerei e la gestione dei bagagli. La produttività legata alla gestione delle attività di pista "*Below the wings*", è aumentata di 2,4 p.p. mentre la riconsegna dei bagagli nei tempi richiesti dalla Carta dei Servizi è migliorata di oltre 2 p.p. rispetto al 2016.
- Rivisitazione del layout del terminal 1 dell'aeroporto di Roma Fiumicino con la specializzazione di una zona dedicata all'automazione dei servizi ai passeggeri (*kioski* e *self drop off machine*) per semplificare il processo di accettazione e gestione del bagaglio.
- Centralizzazione di alcune attività di *weight & balance* aeromobili presso la struttura di Fiumicino per supervisionare direttamente la gestione di alcuni voli e ridurre i costi associati a questa attività.
- Nel secondo semestre del 2017 sono stati rinnovati i contratti di assistenza per i servizi di *handling* con diversi vettori tra cui Fedex, Thai Airways, United Airlines, AirEuropa, Bulgaria Air.

3.8.2 *Engineering & Maintenance*

La manutenzione della flotta è garantita dalla direzione *Engineering and Maintenance* che provvede alla puntuale gestione manutentiva di tutta la flotta attraverso interventi programmati e su richieste non programmate in tutti gli scali del *network*.

L'attività di manutenzione del Gruppo Alitalia è svolta principalmente presso l'aeroporto di Roma Fiumicino, dove dispone di un'ampia area con 4 *hangar*.

Per lo svolgimento delle attività manutentive, il Gruppo Alitalia possiede le seguenti certificazioni:

- *Approved Maintenance Organization (AMO) Part 145*, per la esecuzione di attività manutentive di linea e base su aeromobili, motori e componenti,
- *Maintenance Training Organization (MTO) Part 147*, per la formazione di nuovi tecnici e Perogazione di corsi di addestramento tecnico su aeromobili,
- *Continuing Airworthiness Management Organization (CAMO) Part M*, per la gestione e mantenimento della aeronavigabilità continua degli aeromobili, motori e componenti,
- *Design Organization (DOA) Part 21J*, per lo sviluppo e certificazione di modifiche e riparazioni minori su aeromobili e motori,
- *Production Organization (POA) Part 21G*, per la produzione e certificazione di parti minori della cabina.

Le attività di manutenzione possono essere così distinte:

- **Manutenzione di linea** (*line maintenance*): attività di manutenzione schedulata e non schedulata della cellula, effettuata sugli scali aeroportuali, che non prevede il ricovero nell'*hangar* dell'aeromobile e volta alla preparazione di un aeromobile per il decollo e per assicurare la sua idoneità alla navigazione aerea. La manutenzione di linea è svolta presso Roma Fiumicino (base operativa), tutti gli altri aeroporti italiani e presso i maggiori scali internazionali tra cui Parigi Charles de Gaulle (Francia), Amsterdam Schiphol (Paesi Bassi), e San Paolo (Brasile). Tali attività sono svolte anche per terze parti;
- **Manutenzione leggera** (*light maintenance*): interventi manutentivi *in-hangar* della durata di circa 24-72 ore svolti esclusivamente nell' aeroporto di Roma Fiumicino quali controlli di *routine* e servizi di manutenzione leggera della cabina. Le attività di manutenzione leggera sono anch'esse svolte direttamente da Alitalia, sia per conto proprio che per terze parti;

- **Manutenzione pesante** (*heavy maintenance*): l'attività di *heavy maintenance* comprende: (i) attività di revisione e manutenzione sulla cellula degli aeromobili *in-bangar* (con durate compresa tra 8 gg e 40 giorni a seconda del tipo di check). Alitalia inoltre effettua in tale ambito sostituzione e interventi di manutenzione non invasivi su (ii) motori, (iii) motori ausiliari e (iv) carrelli di atterraggio. Tutte le altre attività sono state svolte da fornitori esterni, nello specifico: (i) manutenzione della cellula da Israel Aerospace Industries (“**IAI**”) e Atitech, (ii) manutenzione dei motori svolta principalmente da Israel Aerospace Industries (“**IAI**”), Air France Industries e General Electric (iii), motori ausiliari da Honeywell, (iv) carrelli di atterraggio da Safran;
- **Componentistica**: le attività di manutenzione dei principali componenti degli aeromobili vengono svolte principalmente da fornitori esterni, tra cui Lufthansa Technik, AirFrance Industries, Safran, Honeywell, Meggitt. Si ricorda che la manutenzione delle ruote degli aeromobili, thrust reverser e prese aria è interamente svolta da Alitalia presso l'aeroporto di Roma Fiumicino;
- **Cabin appearance**: le attività di manutenzione relative alle cabine degli aeromobili sono eseguite internamente da Alitalia su tutta la flotta, mentre la manutenzione dei sistemi IFE & Connectivity (Sistemi di Intrattenimento di bordo e connettività) è affidata a Panasonic.

Nel mese di agosto 2017 e successivamente nel mese di settembre la manutenzione è stata impegnata in un importante intervento per clienti terzi che costituisce un forte segnale al ritorno di Alitalia come provider di manutenzione. Il team Cabin Base Maintenance ha effettuato le attività di modifica cabina su un A340 della società di charter portoghese Hi Fly. Realizzato interamente negli hangar di Fiumicino il progetto si è articolato in due step e ha previsto una prova di rendering dei nuovi interni per la classe economy della compagnia e il reverse engineering con il ritorno alla precedente configurazione.

Ad ottobre 2017 è ripreso il progetto di insourcing dell'heavy maintenance con 3 eventi su flotta Alitalia Airbus 320 family effettuati nella prima parte della stagione invernale 2017-2018.

A novembre 2017 è stata ottenuta la certificazione per la lavorazione dei motori CFM-56 con il processo di Top Case, che permette di effettuare tale lavorazione nelle officine motori di

Alitalia con importanti efficienze in termini di durata del processo e riduzione del relativo costo industriale.

Da rilevare che complessivamente il parametro di Technical Dispatch Reliability, ossia il numero di ritardi oltre i 15' e le cancellazioni per motivi tecnici rapportato al totale di voli revenue, è stato migliorato di oltre il 24% rispetto al 2016 incrementando ulteriormente i livelli di affidabilità tecnica della lotta Alitalia che si mantiene sempre al di sopra dei parametri di settore.

3.8.3 Flight Operations

La Direzione Operazioni Volo garantisce le operazioni legate al personale navigante (piloti e assistenti di volo) nel rispetto delle norme e degli standard aziendali, dei livelli di Safety, Security e dei livelli di performance attesi. Assicura altresì la gestione delle attività di supporto alla navigazione, la pianificazione dei voli e le attività di Fuel & Air Traffic Control Management.

La struttura organizzativa è composta delle seguenti principali aree:

- **Crew Planning & Manpower** che assicura il processo di pianificazione degli organici, la programmazione e la definizione degli avvicendamenti e la gestione operativa dei turni del personale navigante.
- **Fleet Flights Operations** che garantisce la realizzazione dei piani operativi di Compagnia attraverso la gestione del personale tecnico navigante impiegato nelle varie flotte.
- **Cabin Crew & In-Flight Experience** che assicura l'eccellenza del servizio alla clientela durante il volo attraverso la definizione degli standard di servizio e delle procedure operative di erogazione.
- **Fuel & Air Traffic Control Management** che assicura e gestisce i processi Fuel e ATC attraverso la definizione dei fabbisogni, il monitoraggio dei consumi e l'identificazione delle progettualità di risparmio carburante da implementare in ambito Operations.
- **Operational Standard & Documentation** che assicura l'elaborazione, l'aggiornamento e la pubblicazione degli Operations Manual e della documentazione

complementare in accordo ai requisiti normativi, alle indicazioni dei costruttori aeromobili, agli standard e policy di Compagnia.

- **Performance, Navigation & Flight Dispatching** che assicura le attività di analisi e di calcolo delle performance aeromobili, assicura l'elaborazione dei piani di volo nel rispetto della normativa vigente e degli obiettivi di puntualità, regolarità e costo aziendale.

A partire dal mese di maggio 2017 la Direzione Operazioni Volo è stata oggetto di una significativa riorganizzazione all'efficientamento e alla semplificazione della struttura e dei processi.

La concentrazione sugli obiettivi primari atti a garantire l'efficienza operativa, a massimizzare la produttività con attenzione al costo del lavoro, monitorando la performance operativa in termini di sicurezza, regolarità, puntualità ed economicità, ha portato al conseguimento dei risultati sotto riportati.

In termini di produttività l'impiego medio del personale navigante tecnico in ore volo annuali nel corso del 2017 è stato incrementato del 3,3% rispetto all'anno precedente.

Si è intrapreso un percorso di informatizzazione che ha consentito nel mese di settembre 2017 di eliminare le copie cartacee della documentazione tecnica di bordo attraverso l'utilizzo dell'Electronic Flight Bag a uso dei piloti, consentendo, oltre ad eliminare le spese di stampa e distribuzione, di ridurre i consumi carburante per effetto della riduzione dei pesi a bordo.

Più in generale, i progetti e gli efficientamenti implementati in area Fuel Management hanno consentito nel periodo un risparmio di oltre 26 mila tonnellate di carburante per un valore di circa 13 milioni di euro. Conseguentemente le emissioni CO₂, nello stesso periodo, sono state ridotte per circa 80 mila tonnellate.

Per quanto concerne l'addestramento, la compagnia ha richiesto ed ottenuto, prima compagnia aerea in Italia e terza in Europa, la certificazione EBT (Evidence Based Training) per il personale tecnico da parte dell'Ente Nazionale Aviazione Civile nel mese di novembre 2017.

3.8.4 *Operations Control Center*

L'Operations Control Center (OCC) garantisce una gestione corretta ed efficiente di tutti i voli pianificati e non pianificati entro la settimana operativa, limitando gli effetti negativi di eventi dirompenti (interni e/o esterni) con particolare attenzione alla soddisfazione dei passeggeri e alla efficienza operativa (fattore di completamento e puntualità).

I principali interventi del 2017 hanno riguardato sia processi/modelli (es. *Crisis Manual e Emergency Response Plan* che riguardano i piani di intervento da usare nei casi di emergenza operativa, creazione di una nuova funzione “*Airport Control Manager*” con l'obiettivo di centralizzare la struttura operativa e le informazioni inerenti gli scali periferici), sia la componente relativa a comunicazione/sistemi (NET LINE ++, FlightRadar24, OCC Community), sia le attività di formazione che ha visto coinvolte 250 risorse nell'ambito dell'OCC.

Le azioni di ottimizzazione ed efficientamento implementate in tutta la Direzione Operations e il percorso di innovazione iniziato nel 2017 hanno posto le basi per un evidente miglioramento dei risultati operativi.

Nel 2017 infatti la puntualità in arrivo ha visto un incremento di circa 4 p.p. verso l'anno precedente mantenendo gli stessi livelli di regolarità operativa (99,7%) e tale risultato ha permesso ad Alitalia di posizionarsi al 3° posto nel benchmark industry relativo alla puntualità delle principali compagnie europee (dietro Iberia e Austrian) ed al 6° posto tra i principali vettori internazionali.

Il consolidamento dei processi e la robustezza operativa hanno permesso ad Alitalia di rendere ancora più evidenti i progressi fatti nel 2018: i risultati del mese di gennaio 2018 hanno visto Alitalia al primo posto sia in Europa che nel Mondo per puntualità (91,89%).

Risultati di eccellenza che Alitalia sta consolidando nel corso del primo semestre 2018.

3.9 *Internal Audit*

L'Internal Audit della Compagnia, a diretto riporto dei Commissari Straordinari, ha ridefinito le sue attività in coerenza con le priorità e la flessibilità richieste dell'amministrazione straordinaria, ma in continuità rispetto al Piano di Audit 2017 approvato dalla precedente gestione.

Complessivamente sono stati svolti 5 progetti di audit programmati ed è stato dato avvio a 16 attività di verifica non programmate, 13 concluse nell'esercizio e tre portate a termine nel 2018.

4 Risultati economico-finanziari

4.1 Conto economico

<i>Valori in milioni di Euro</i>	2.05.2017 - 31.12.2017	1.05.2016 - 31.12.2016	<i>Variazioni</i>
Ricavi del traffico	1.947	1.947	0
Altri ricavi operativi	209	286	(77)
<u>Totale ricavi operativi</u>	2.156	2.233	(77)
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(511)	(565)	54
Costi per servizi	(1.165)	(1.245)	80
Costi per il personale	(414)	(421)	7
Altri costi operativi	(48)	(35)	(13)
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	13	37	(24)
<u>Totale costi operativi</u>	(2.125)	(2.229)	104
Margine operativo lordo (EBITDA)⁵	31	4	27

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation) è un indicatore di profittabilità calcolato come valore della produzione meno costi operativi.

⁵ include le partite *non recurring*.

<i>Valori in milioni di Euro</i>	2.05.2017 - 31.12.2017	1.05.2016 - 31.12.2016	<i>Variazioni</i>
Margine operativo lordo (EBITDA)	31	4	27
Costi per noleggio degli aeromobili	(189)	(216)	27
EBITDAR⁵	220	220	0

EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation and Rent): è un indicatore di profittabilità tipico del settore aeronautico, viene calcolato come EBITDA al lordo dei costi per il noleggio degli aeromobili (Fleet rentals).

Note alle variazioni

Ricavi

Nel periodo considerato i ricavi complessivi si riducono di 77 milioni di euro pari al 3.4%.

Nel 2017 i ***Ricavi del traffico*** - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, charter, ancillaries – sono in linea con l'anno precedente.

Tale risultato assume particolare rilievo soprattutto per quanto attiene ai *ricavi passeggeri* in considerazione della crisi di fiducia nei confronti della compagnia che aveva determinato inizialmente la riduzione di prenotazioni e vendita dei biglietti in prossimità della stagione estiva; grazie alle azioni mirate al recupero della “*brand reputation*”, alle rinnovate strategie di *revenue management*, ed alla definizione di un network maggiormente focalizzato sul lungo raggio il gap è stato colmato nel corso dei mesi successivi.

Il ricavo unitario è inoltre migliorato anche grazie all'incremento dei voli intercontinentali caratterizzati da un maggior valore del biglietto medio.

Gli ***altri Ricavi Operativi*** sono pari a 209 milioni di euro, in riduzione di 77 milioni di euro (-27%) rispetto all'anno precedente.

Tale riduzione è determinata per 65 milioni di euro dall'impatto di alcune voci specifiche che in questo documento sono denominate *non recurring*. In particolare si fa riferimento ai seguenti importi:

Mag-Dic 2016 sono pari a 115 milioni di euro e includono

- Plusvalenza realizzata su vendita Slot London Heathrow ad Etihad (per 39 milioni di euro)⁶.
- Variazioni di stima sul calcolo dei ricavi dei biglietti prepagati (per 36 milioni di euro),
- Contributi marketing da Etihad su rotte per Abu Dhabi (pari a 40 milioni di euro)

Mag-Dic 2017 sono pari a 50 milioni di euro e includono

- Sblocco recupero assicurativo (pari a 35 milioni di euro)

⁶⁶ Tali slot stati successivamente ripresi in affitto ad un canone di 313k€/mese inserito nei costi ricorrenti 2017

- Recupero contributi su rotte PSO in continuità territoriale con Sardegna e Sicilia relative agli anni precedenti (per 12 milioni di euro)

Costi operativi

Rispetto al periodo precedente, va registrata la riduzione di 104 milioni di euro di costi operativi dovuta principalmente all'ottimizzazione ed efficientamento delle principali voci di spesa e alle dinamiche dei prezzi del carburante e tassi di cambio.

Analizzando le singole voci di costo del Conto Economico emerge quanto segue:

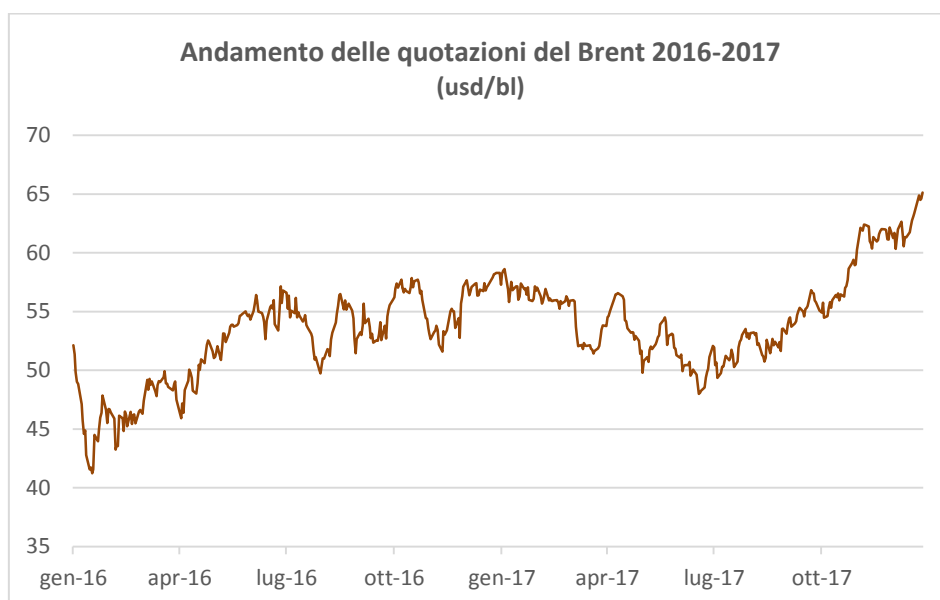
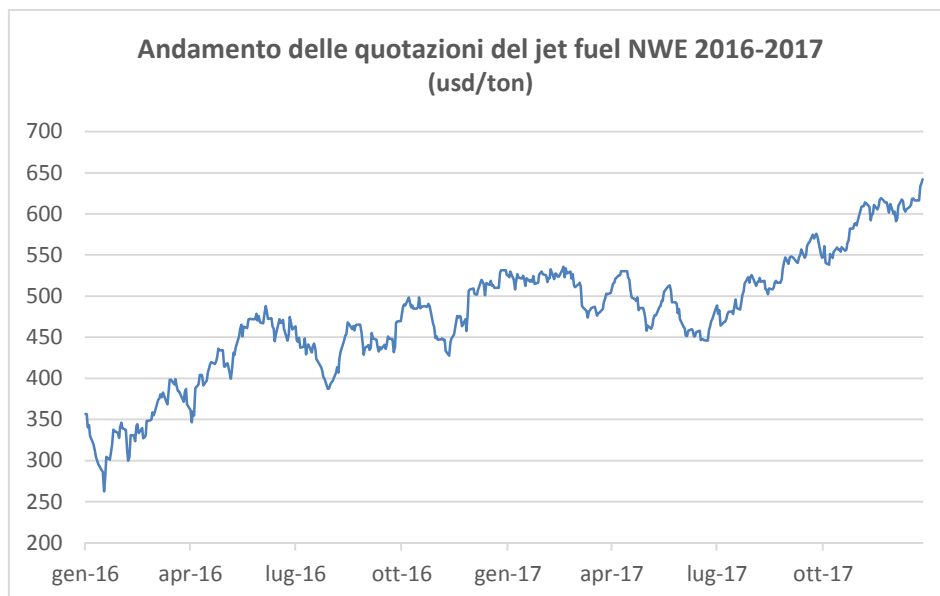
Consumi di materie prime e materiali di consumo

Tale voce di costo – che include il costo del carburante flotta al netto delle coperture, i costi dei materiali tecnici e degli altri materiali per servizi – si attesta a 511 milioni di euro, in riduzione di 54 milioni rispetto al periodo precedente.

In particolare il *costo del carburante* si riduce di 26 milioni di euro dovuti ad una contrazione delle ore di volo, all'andamento del prezzo della materia prima e all'effetto dello scioglimento ex art.50 Dlgs 270/1999 dei contratti di *hedging*, avvenuto nel maggio 2017 con contestuale sottoscrizione di nuovi contratti a condizioni di mercato, previo l'ottenimento delle necessarie autorizzazioni da parte del competente Comitato di Sorveglianza e del MISE.

In particolare, nel periodo di riferimento maggio-dicembre 2017 i prezzi dei prodotti petroliferi hanno subito un generalizzato rialzo, con un prezzo medio del jet fuel NWE pari a 522 USD/ton, in aumento del 17% rispetto allo stesso periodo del 2016. I contratti di copertura sul prezzo del petrolio stipulati prima dell'amministrazione straordinaria prevedevano un prezzo di esercizio medio di circa 625 USD/ton per il periodo maggio-dicembre 2017 e quindi, pur in presenza del trend rialzista descritto, avrebbero comportato un extra costo di 64 milioni di USD nel periodo di riferimento.

I seguenti grafici illustrano l'andamento delle quotazioni del jet fuel NWE e del petrolio Brent nell'arco temporale gennaio 2016 – dicembre 2017.



Successivamente allo scioglimento⁷ dei contratti derivati negoziati ante amministrazione straordinaria, si è provveduto alla stipula di nuove operazioni di copertura dovendo tenere in conto l'orizzonte temporale dell'amministrazione straordinaria. Non disponendo di linee di credito bancarie, la Compagnia ha stipulato

⁷ Ex art. 50 Dlgs 270/1999.

contratti di copertura assistiti da depositi a garanzia. Si precisa in particolare che le operazioni sono state sottoscritte con primarie controparti internazionali, con orizzonte temporale di breve termine, e conseguente costituzione di depositi di garanzia con analoga scadenza. La stipula delle operazioni e la connessa costituzione di depositi è avvenuta sulla base di autorizzazione del MISE.

Costi per servizi

Tale voce di costo – che include spese di vendita, spese di traffico e scalo, manutenzione e revisione flotta, noleggi, locazioni e fitti inclusi i noleggi degli aeromobili che sono anche evidenziati ai fini del calcolo del margine EBITDAR – si attesta a 1.165 milioni di euro, in riduzione di 80 milioni rispetto al periodo precedente.

In riferimento ai *costi di vendita*, si registra una riduzione di 20 milioni di euro rispetto al 2016, ottenuti a sostanziale parità di ricavi passeggeri, riconducibile a:

- a. ottimizzazione ed efficientamento dei costi commerciali e distributivi realizzati attraverso la focalizzazione sui canali digitali e la revisione degli accordi con i canali distributivi
- b. riduzione delle commissioni legata all'intermediazione effettuata da altri vettori (anche per effetto dell'uscita dalla joint venture europea con Air France e KLM)
- c. ottimizzazione dei costi di pubblicità e marketing.

In riferimento alle *spese di traffico e scalo*, pari a 476 milioni di euro, si registra una riduzione di 25 milioni di euro rispetto al 2016, ottenuta grazie sulle seguenti voci:

- a. *Handling*: progetti di miglioramento tecnologico e ottimizzazione dei processi, oltre alla riduzione dei prezzi unitari ed all'effetto volume.
- b. *Diritti ed altri costi aeroportuali* riconducibile all'ottimizzazione ed all'efficientamento dei processi, al volume volato ed alle dinamiche dei tassi di cambio.

In riferimento ai *Costi per noleggio degli aeromobili*, evidenziati nel prospetto di raccordo con L'EBITDAR, pari a 189 milioni di euro, si registra una riduzione di 27 milioni di euro rispetto all'anno precedente. L'impatto è dovuto prevalentemente alla cessazione del contratto

passivo di Wet Lease con Etihad regional, ai tassi di cambio ed alle dinamiche della flotta (es. restituzione a fine anno di aerei di medio raggio ed ingresso del Boeing 777-300 ER già ordinato dalla precedente amministrazione). Nel 2017 sono state avviate le rinegoziazioni dei contratti di noleggio degli aeromobili che avranno effetto nel 2018.

In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 155 milioni di euro, si registra una invarianza rispetto all'anno precedente.

Costo per il personale

Tale voce di costo si attesta a 414 milioni di euro, in riduzione di 7 milioni rispetto al periodo precedente dovuta principalmente all'impatto della CIGS ed alla riduzione delle posizioni manageriali.

Altri costi operativi

Tale voce di costo – che include accantonamenti rischi e oneri, minusvalenze, differenze emergenti, altre imposte e tasse d'esercizio, oneri da partnership Millemiglia, contributi associativi, perdite su crediti e altri oneri – si attesta a 48 milioni di euro.

Costi capitalizzati per lavori interni

La voce costi capitalizzati per lavori interni accoglie le capitalizzazioni di costi sostenuti per manutenzioni eseguite sulla flotta, per sviluppare/implementare progetti di software e per altra manodopera capitalizzabile.

Non recurring Items

Le note illustrative alle variazioni del conto economico fanno riferimento a una serie di elementi definiti in questo documento *non recurring*. Si riporta di seguito il riassunto di tutti gli elementi *non recurring* che hanno influenzato le variazioni di ricavi e costi del conto economico nei periodi di riferimento maggio-dicembre 2016 e 2017.

2016

Ricavi non ricorrenti per 115 milioni di euro, così dettagliati:

- Plusvalenza realizzata su vendita Slot⁸ London Heathrow ad Etihad (per 39 milioni di euro).
- Variazioni del criterio di stima sul calcolo dei ricavi dei biglietti prepagati (per 36 milioni di euro).
- Contributi marketing da Etihad su rotte per Abu Dhabi (pari a 40 milioni di euro).

Inoltre si segnalano rilasci di accantonamenti e/o sopravvenienze relativi ad anni precedenti con riduzione di costi dell'anno 2016 per ca. 69 milioni di euro.

Per il 2016 il totale dei ricavi non ricorrenti e dei rilasci di accantonamenti e/o sopravvenienze sopra menzionati ammonta a 184 milioni di euro.

2017

Ricavi non ricorrenti per 47 milioni di euro, così dettagliati:

- Sblocco recupero assicurativo (pari a 35 milioni di euro).
- Recupero contributi su rotte PSO in continuità territoriale con Sardegna e Sicilia relative agli anni precedenti (per 12 milioni di euro).

Inoltre si segnalano rilasci di accantonamenti e/o sopravvenienze relativi ad anni precedenti con riduzione di costi dell'anno 2017 per ca. 3 milioni di euro.

Per il 2017 il totale dei ricavi non ricorrenti e dei rilasci di accantonamenti e/o sopravvenienze sopra menzionati ammonta a 50 milioni di euro.

A fini illustrativi e per rendere comparabili i differenti periodi, il conto economico è stato riesposto tenendo in conto le voci sopra indicate.

⁸ Tali slot sono stati successivamente ripresi in affitto ad un canone di 313k€/mese, inclusi nei costi recurring di periodo.

Valori in milioni di euro	mag - dic 2017	mag - dic 2016	Delta
TOTALE RICAVI esclusi non recurring	2.109	2.118	(9)
TOTALE COSTI esclusi non recurring	(1.939)	(2.082)	143
EBITDAR esclusi non recurring	170	36	134
Leasing flotta	(189)	(216)	27
EBITDA esclusi non recurring	(19)	(180)	161
Ricavi e costi non recurring	50	184	(134)
EBITDA	31	4	27

4.2 Cash Flow

Valori in milioni di euro	mag-dic 2017
Cassa Iniziale	83
EBITDA&Taxes ¹	2
Δ WC e fondi	94
Investimenti netti	-75
Δ Depositi	-124
Δ Maintenance reserve	-24
Free Cash Flow	-127
Free Cash Flow netto depositi	-3
Nuovo Debito	600
Servizio del debito ²	-48
Cassa Finale	508

1 include rettifica partite non monetarie

2 include rate di debito su aeromobili di proprietà e leasing finanziari

Il Cash Flow operativo⁹ (free cash flow) nel periodo maggio dicembre 2017 è stato pari a ca -127 milioni di euro includendo ca 124 milioni di euro di incremento del valore dei depositi (che include 103 milioni di euro relativi ad un deposito presso la IATA oltre a 20 milioni di euro per depositi *bedging* costituiti a fronte delle coperture sul carburante ed 1 milione di variazione depositi su flotta). Escludendo la variazione dei depositi, il cash flow del periodo è pari a -3 milioni di euro ed evidenzia come nel periodo di gestione commissariale la gestione operativa non abbia sostanzialmente assorbito cassa.

Il contributo al cash flow generato dalla gestione operativa (EBITDA) al netto delle tasse e rettifica delle partite non monetarie è stato positivo per 2 milioni di euro.

La variazione del working capital (capitale circolante) e dei fondi è positiva (+94 milioni) ed è composta da:

- -184 milioni di euro per riduzione del valore del venduto non volato, effetto tipico della stagionalità
- +249 milioni di euro dovuto al saldo dei debiti commerciali in relazione all'avvio della procedura di amministrazione straordinaria
- -39 milioni di euro dovuto all'incremento dei crediti commerciali
- +5 milioni di euro per riduzione del magazzino (principalmente materiali tecnici di manutenzione)
- +24 milioni di euro dovuto all'incremento del valore dei Fondi, principalmente Fondo Area Tecnica per manutenzione aeromobili effetto del maggior valore di quanto accantonato per le manutenzioni future relative ad aeromobili in leasing (incremento fondo) rispetto a quanto utilizzato a fronte delle manutenzioni effettuate nel periodo (utilizzo fondo)

La variazione della Maintenance Reserve è negativa per 24 milioni di euro ed è dovuta al maggior valore di quanto versato a garanzia delle manutenzioni future relative ad aeromobili in leasing (credito) rispetto a quanto incassato a fronte delle manutenzioni effettuate (recupero del credito).

⁹ I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali

Il Cash Flow finanziario include:

- 600 milioni di euro per erogazione del prestito governativo, parte dei 900 milioni di euro concessi (ulteriori 300 milioni sono stati erogati a gennaio 2018);
- 30 milioni di euro pagamento delle rate (quote capitale e interessi) di finanziamenti su aeromobili di proprietà;
- 18 milioni di euro pagamento delle rate di leasing finanziario su aeromobili di proprietà di terzi.