

# SENATO DELLA REPUBBLICA

XVIII LEGISLATURA

---

**Doc. XXVII**  
**n. 1**

## RELAZIONE

### CONCERNENTE LA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DELL'ALITALIA – SOCIETÀ AEREA ITALIANA SPA NELL'AMBITO DELLA PROCEDURA DI CESSIONE

(Aggiornata al secondo trimestre 2018)

*(Articolo 1, comma 1-bis e 1-ter, del decreto-legge 27 aprile 2018, n. 38, convertito, con modificazioni,  
dalla legge 21 giugno 2018, n. 77)*

**Presentata dai Commissari straordinari  
dell'Alitalia – Società aerea italiana Spa**

(GUBITOSI, LAGHI, PALEARI)

---

**Comunicata alla Presidenza il 1° agosto 2018**

---

PAGINA BIANCA

**ATTI PARLAMENTARI**

**XVIII LEGISLATURA**

---

**Doc. XXVII**

**n. 1**

## **RELAZIONE**

### **CONCERNENTE LA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DELL'ALITALIA – SOCIETÀ AEREA ITALIANA SPA NELL'AMBITO DELLA PROCE- DURA DI CESSIONE**

**(Aggiornata al secondo trimestre 2018)**

*(Articolo 1, comma 1-bis e 1-ter, del decreto-legge 27 aprile 2018, n. 38,  
convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2018, n. 77)*

***Presentata dai Commissari straordinari  
dell'Alitalia – Società aerea italiana Spa***

**(GUBITOSI, LAGHI, PALEARI)**



**Alitalia S.p.A in Amministrazione Straordinaria**

Relazione ai sensi dell'articolo 1, comma 1-bis del decreto legge 27  
aprile 2018, n. 38, convertito con modificazioni in legge 21 giugno  
2018, n. 77

PAGINA BIANCA

**I COMMISSARI STRAORDINARI**

Dott. Luigi Gubitosi

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari

PAGINA BIANCA

**Indice:**

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>LA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....</b>	<b>9</b>
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	9
2.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	10
2.3	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI.....	13
<b>3</b>	<b>SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA.....</b>	<b>15</b>
3.1	PREMESSA METODOLOGICA.....	15
3.2	GRUPPO ALITALIA.....	16
<b>4</b>	<b>INFORMATIVA AI SENSI DELLA LEGGE 21/6/2018, N. 77.....</b>	<b>23</b>
4.1	LA FLOTTA.....	23
4.2	CONTRATTI DI LEASING.....	27
4.3	FUEL MANAGEMENT.....	27
4.4	ENGINEERING e MAINTENANCE.....	31
4.5	PRINCIPALI CONTRATTI DI SERVIZI ESTERNALIZZATI.....	35
4.6	CREDITI COMMERCIALI E ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE.....	38
4.7	PRINCIPALI OPERAZIONI DI RECUPERO DEI CREDITI E DELLE ALTRE ATTIVITÀ PATRIMONIALI INTRAPRESE DAI COMMISSARI STRAORDINARI FINALIZZATE ALLA SALVAGUARDIA DEL CAPITALE DI IMPRESA.....	43
4.8	ORGANIZZAZIONE E PERSONALE.....	44
4.9	OBIETTIVI PREVISTI NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE MODALITÀ DI RIMBORSO DEL FINANZIAMENTO A TITOLO ONEROSO.....	52



PAGINA BIANCA

---

---

## 1 PREMESSA

---

---

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.

In data 12 maggio 2017 è stato nominato il Comitato di Sorveglianza nelle persone del Dott. G. Carlotti (presidente – esperto), Dott. A. Celotto (esperto), Dott. S. Firpo (esperto), Avv. R. Quagliana (rappresentante dei creditori), Dott. A. Simoni (rappresentante dei creditori).

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. (di seguito, il “Programma”), redatto secondo l’indirizzo della cessione dei complessi aziendali di cui all’articolo 27, comma 2, lettera a) del decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270 (di seguito, “D.Lgs. 270/1999”).

In tale contesto, l’articolo 1-*bis* del decreto-legge 27 aprile 2018, n. 38, convertito con modificazioni in legge 21 giugno 2018, n. 77 (di seguito, “D.L. 38/2018”) ha disposto che i Commissari Straordinari trasmettano alle Camere “una relazione concernente la situazione economica

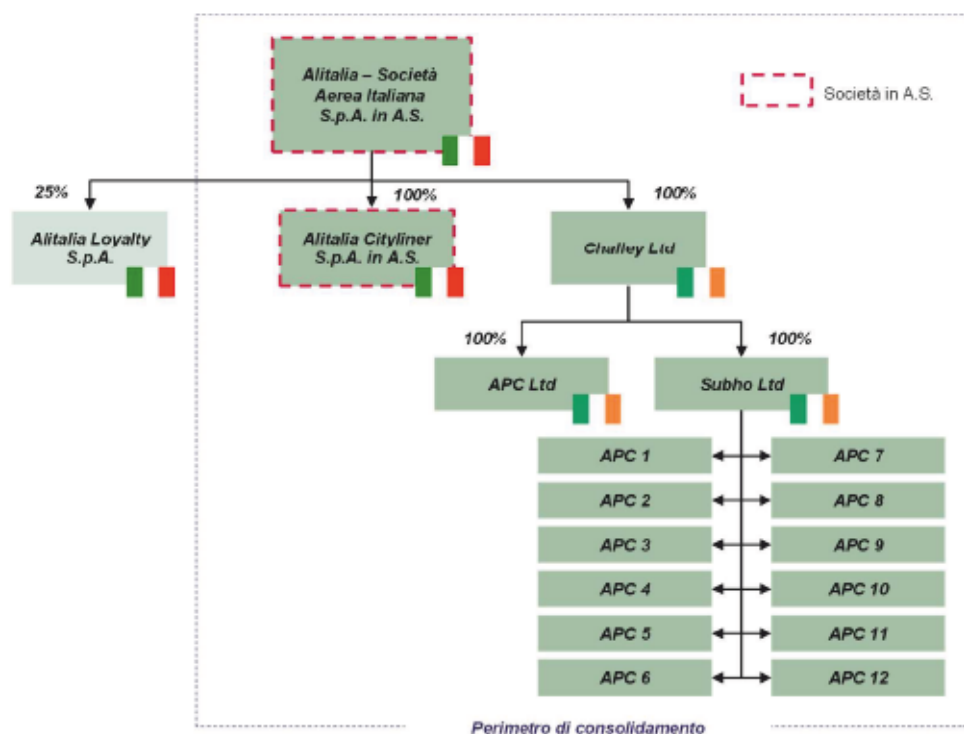
e finanziaria dell'impresa nell'ambito della procedura di cessione, evidenziando, in particolare, i dati riferiti: a) ai contratti aziendali in corso di fornitura carburante, di leasing e di manutenzione ordinaria e straordinaria, nonché ai contratti di servizi esternalizzati maggiormente rilevanti; b) all'andamento dei crediti commerciali e delle altre attività finanziarie, sia antecedenti che successivi all'amministrazione straordinaria, dando altresì conto degli eventuali contenziosi in essere e delle operazioni di recupero dei crediti e delle altre attività patrimoniali, finalizzate alla salvaguardia del capitale d'impresa; c) alla consistenza della forza lavoro impiegata, suddivisa in base alla tipologia contrattuale, e al numero di unità di personale dipendente in cassa integrazione guadagni; d) al raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito del programma di cessione di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a), del decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, con particolare riferimento alle modalità di rimborso del finanziamento a titolo oneroso di 600 milioni di euro, di cui all'articolo 50, comma 1, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, e successivamente incrementato di ulteriori 300 milioni di euro, ai sensi dell'articolo 12, comma 2, del decreto-legge 16 ottobre 2017, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172". Il successivo comma 1-ter della medesima disposizione stabilisce che la relazione di cui sopra "è trasmessa entro il 1° agosto 2018 e nella medesima relazione i commissari danno conto anche delle attività compiute nel periodo intercorrente tra la data di entrata in vigore del presente decreto e quella di entrata in vigore della relativa legge di conversione." È inoltre prescritto che i Commissari Straordinari "trasmettono altresì una relazione conclusiva alle Camere entro il 31 ottobre 2018".

Con il presente documento, i sottoscritti Commissari Straordinari provvedono a sottoporre alle Camere la relazione di cui al citato articolo 1, commi 1-bis e 1-ter del D.L. 38/2018, nel rispetto del termine del 1° agosto 2018 ivi indicato.

Per una più compiuta informativa circa l'andamento delle Società in A.S. a partire dall'entrata in Amministrazione Straordinaria, si invita altresì alla lettura della prima relazione trimestrale redatta ai sensi dell'articolo 61 del D.Lgs. 270/1999, afferente al periodo aprile-giugno 2018, e delle relazioni volontarie redatte per il periodo 2 maggio - 31 dicembre 2017 e gennaio-marzo 2018, disponibili sul sito della procedura: <http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>.

## 2 LA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

### 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 *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.

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/>).

### *2.3 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. n.347 del 23/12/2003)
- Bando di gara
- Accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori
- Relazioni volontarie redatte per il periodo 2 maggio - 31 dicembre 2017 e I Trimestre 2018
- Relazione sull'andamento dell'esercizio dell'impresa per il II Trimestre 2018 e l'esecuzione del programma di cui all'articolo 61 D. Lgs 270/1999

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



PAGINA BIANCA

---

### 3 SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

---

#### *3.1 Premessa metodologica*

I prospetti di seguito esposti rappresentano l'andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il secondo trimestre 2018 (periodo 01 aprile 2018 al 31 giugno 2018). Le risultanze contabili sono sottoposte a talune procedure di verifica da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.pA..

A fine illustrativo, la società ha ritenuto di effettuare la comparazione con le risultanze contabili del 2017. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale<sup>1</sup>.

---

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

### 3.2 Gruppo Alitalia

#### 3.2.1 Conto Economico

Valori in milioni di Euro	2° trimestre 2018	2° trimestre 2017	Variazioni
Ricavi del traffico	750	702	48
Altri ricavi operativi	53	68	(15)
<b>Totale ricavi operativi</b>	<b>803</b>	<b>770</b>	<b>33</b>
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(217)	(193)	(24)
Costi per servizi	(435)	(462)	27
Costi per il personale	(147)	(151)	4
Altri costi operativi	(17)	(69)	52
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	6	8	(2)
<b>Totale costi operativi</b>	<b>(810)</b>	<b>(867)</b>	<b>57</b>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>(7)</b>	<b>(97)</b>	<b>90</b>

Valori in milioni di Euro	2° trimestre 2018	2° trimestre 2017	Variazioni
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>(7)</b>	<b>(97)</b>	<b>90</b>
Costi per noleggio degli aeromobili	(61)	(80)	19
<b>EBITDAR</b>	<b>54</b>	<b>(17)</b>	<b>71</b>

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 aumentano di 33 milioni di euro pari al 4,4%.

Nel 2018 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, *charter*, *ancillaries* - si incrementano di 48 milioni di euro pari al 6,9%. Tale risultato è trainato dalla positiva *performance* dei ricavi passeggeri, cresciuti del 7,3% (pari a 47 milioni di euro), che ha beneficiato delle 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 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 53 milioni di euro, in riduzione di 15 milioni di euro (-21%) rispetto all'anno precedente.

Tale riduzione è determinata principalmente alla cessazione del contratto attivo di *wet lease* con Air Berlin, dalla riduzione dei contributi attinenti alla continuità territoriale - c.d. rotte PSO - dovuta alla conclusione di relativi accordi regionali ed alla diminuzione dei contributi aeroportuali per l'apertura di nuove rotte.

#### ***Costi operativi***

Rispetto al periodo precedente, va registrata la riduzione di 57 milioni di euro di costi operativi dovuta principalmente all'ottimizzazione e all'efficientamento delle principali voci di spesa che hanno più che compensato l'incremento dei prezzi del carburante.

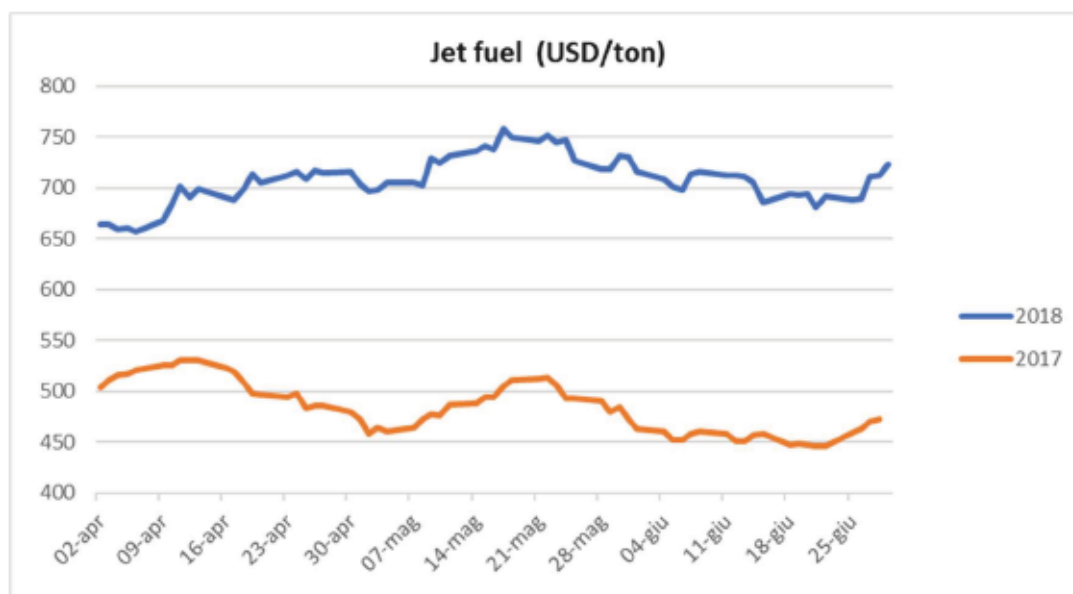
Analizzando le singole voci di costo del Conto Economico emerge quanto segue:

#### ***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 217 milioni di euro, in aumento di 24 milioni rispetto al periodo precedente sostanzialmente in relazione all'incremento dei costi del carburante.

Il *costo del carburante* aumenta, infatti, di 23 milioni di euro dovuto ad un effetto di prezzo della materia prima ed a uno di quantità per incremento attività di volo (+12 milioni di euro).

Sul tema del prezzo della materia prima è importante osservare che, come si evince dal grafico sottostante, il prezzo medio del jet fuel NWE è aumentato, nel secondo trimestre 2018, di ca. il 40% rispetto allo stesso periodo del 2017. L'impatto totale a conto economico tiene in conto il contributo positivo dei contratti di *hedging* autorizzati e l'andamento del cambio euro/dollaro che ha contenuto l'incremento di costo a 11 milioni di euro (+5,5%).



#### *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 – si attesta a 435 milioni di euro, in riduzione di 27 milioni (-5,7%) rispetto al periodo precedente.

In riferimento ai *costi di vendita*, si registra una riduzione del 2,8% rispetto al 2017 nonostante l'incremento dei ricavi passeggeri superiore al 7%. L'efficientamento è 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 soprattutto in relazione al canale web.

In riferimento alle *spese di traffico e scalo*, pari a 176 milioni di euro, si registra una sostanziale invarianza di costi rispetto al 2017 (+0,2%).

In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 71 milioni di euro, si registra un miglioramento di 6 milioni di euro (8,3%) rispetto all'anno precedente, riconducibile all'ottimizzazione e all'efficientamento dei processi, alla riduzione dei prezzi unitari ed alle dinamiche dei tassi di cambio. In relazione alla pianificazione di lungo termine della manutenzione, che vede il concentrarsi degli eventi nel corso del secondo semestre 2018, si prevede un incremento di costo in tale periodo per la voce in parola.

Con riferimento alla voce *altre prestazioni* — che include spese per servizi finanziari, informazioni e telecomunicazioni, spese di amministrazione, assicurazioni, prestazioni professionali e per il personale, manutenzioni e revisioni varie — pari a 51 milioni di euro, si registra una sostanziale invarianza rispetto al periodo precedente.

In riferimento a *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 93 milioni di euro, si registra una riduzione di 20 milioni di euro rispetto all'anno precedente. L'impatto è dovuto soprattutto alla riduzione del costo dei *leasing* della flotta riconducibile 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 precedente di aerei di medio raggio ed ingresso del Boeing 777-300 ER già ordinato dalla precedente amministrazione).

#### *Costo per il personale*

Tale voce di costo si attesta a 147 milioni di euro, in riduzione di 4 milioni di euro (3%) rispetto al periodo precedente dovuta principalmente all'impatto della CIGS ed alla riduzione delle posizioni manageriali, nonostante i maggiori costi relativi al termine del regime agevolato di contribuzione per il personale navigante, previsto per legge fino al dicembre 2017.

*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 17 milioni di euro.

*Costi capitalizzati per lavori interni*

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

*3.2.2 Cash Flow*

<i>Valori in milioni di euro</i>	<b>2Q 2018</b>
<b>Cassa Iniziale</b>	<b>728</b>
EBITDA&Taxes <sup>1</sup>	-11
Δ WC e fondi	94
Investimenti netti	-39
Δ Depositi	27
Δ Maintenance reserve	-19
<b>Free Cash Flow</b>	<b>52</b>
Nuovo Debito	0
Servizio del debito <sup>2</sup>	-17
<b>Cassa Finale</b>	<b>763</b>

1 include rettifica partite non monetarie

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

Il flusso di cassa operativo<sup>2</sup> (free cash flow) nel periodo aprile-giugno 2018 è stato positivo per 52 milioni di euro.

Il contributo al cash flow generato dalla gestione operativa (EBITDA) al netto delle tasse e rettifica delle partite non monetarie è stato negativo per 11 milioni di euro.

<sup>2</sup> I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali

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

- +40 milioni di euro per incremento del valore del venduto non volato, effetto tipico della stagionalità;
- +21 milioni di euro dovuto alla riduzione dei crediti commerciali;
- +31 milioni di euro dovuto all'incremento dei debiti commerciali;
- +2 milioni di euro dovuto all'incremento del valore dei Fondi.

Gli investimenti complessivi del periodo ammontano a 39 milioni di euro principalmente legati a migliorie sulla flotta.

La variazione della *Maintenance Reserve* è negativa per 19 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).

Il Cash Flow finanziario include:








- 11 milioni di euro pagamento delle rate (quote capitale e interessi) di finanziamenti su aeromobili di proprietà;
- 6 milioni di euro pagamento delle rate di *leasing* finanziario su aeromobili di proprietà di terzi.



PAGINA BIANCA

## 4 INFORMATIVA AI SENSI DELLA LEGGE 21/6/2018, N. 77.

### 4.1 La flotta

			Totale 118	Proprietà 41	Leasing 77
<b>Lungo Raggio</b>	12 B777 293/382 SEATS BLOCK HOURS 13.5		12	6	6
	14 A330 256/262 SEATS BLOCK HOURS 13.4		14	1	13
<b>Breve / Medio Raggio</b>	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 30 giugno 2018, 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*.

Dei 118 aerei di cui Alitalia dispone 41 sono di proprietà e 77 sono in leasing così come dettagliati in figura. In particolare i contratti di leasing sono di cd. “leasing operativo” ad eccezione di 4 leasing finanziari relativi a altrettanti B777.

Di seguito la situazione contabile della flotta iscritta nell'attivo patrimoniale al 30 giugno 2018.

### Situazione contabile al 30.06.2018

Gruppo Alitalia

<b>Flotta</b>	<b>€ milioni</b>	<b>Valore netto contabile</b>
<b>Flotta di proprietà</b>		
<i>Aeromobili</i>	30 A320F (13 A320, 12 A319, 5 A321), 6 B777, 1 A330, 4 ERJ (2 E175, 2 E190)	490
<i>Motori</i>	1 A330, 1 A320F, 1 B777, 2 E175/190	24
<i>Materiali</i>		32
<i>Revisioni e modifiche/allestimenti flotta</i>		246
<b>Flotta di terzi</b>		
<i>Shop visit motore</i>		9
<i>Modifiche aumento valore flotta</i>		86
<i>Revisioni</i>		19
<b>Flotta in leasing finanziario</b>		
<i>Aeromobili</i>	4 B777	106

La voce flotta di proprietà, include gli aeromobili e i motori di scorta di proprietà, il materiale di rotazione aeronautico, le manutenzioni cicliche, quali revisioni sulla cellula, *shop visit* su motori e revisioni su APU e carrelli, e le modifiche in aumento del valore della flotta.

La voce flotta di terzi è composta dalle attività manutentive su tale flotta, ovvero rappresenta costi capitalizzati per 114 milioni di euro relativi alle manutenzioni cicliche su cellula, motori e componenti di aeromobili di terzi in leasing.

La flotta in locazione finanziaria, pari a 106 milioni di euro, rappresenta infine il valore netto contabile al 30 giugno 2018 di quattro aeromobili appartenenti alla famiglia dei B777 rappresentato al lordo della passività per locazioni finanziarie pari a 117 milioni di euro.

Si segnala che a copertura di finanziamenti bancari concessi pari a 184 milioni di euro al 30 giugno 2018, sono state rilasciate garanzie ipotecarie sui seguenti aeromobili di proprietà del Gruppo:

Famiglia aeromobili	Numero aeromobili ipotecati
A330	1
A320	7
A319	11
B777	5
ERJ175	2
ERJ190	2
<b>Totale</b>	<b>28</b>

Nella voce “Flotta” sono ricompresi (i) il materiale di rotazione (parti di ricambio/scorte di valore rilevante, relative agli aeromobili, che possono essere, dopo una precedente utilizzazione, riparate e riutilizzate) e (ii) i motori di scorta. Tali beni sono ammortizzati per un periodo di vita utile che tiene conto della permanenza in flotta della famiglia di aeromobili cui si riferiscono (di proprietà o in locazione). Peraltro, la Società ha adottato come valore residuo (“Terminal Value”) degli aeromobili e dei motori un importo pari ad una percentuale (8%) del costo storico d’acquisto iniziale, in linea con la prassi adottata nell’industria del trasporto aereo. Gli oneri relativi alle *heavy maintenance* degli aeromobili (revisione D, ispezione IL) e dei motori (*shop visit* e revisione APU) e la manutenzione dei carrelli di proprietà vengono ammortizzati secondo il loro periodo di utilità economica, normalmente rappresentato dal tempo intercorrente tra due revisioni. Infine, i costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono addebitati integralmente a conto economico, mentre i costi afferenti le dismissioni (*phase-out*) degli aeromobili di proprietà sono rilevati a conto economico nell’esercizio in cui gli aeromobili stessi escono dall’operativo.

Più in particolare, per la flotta, il cui ammortamento risulta in linea con la prassi adottata nell'industria del trasporto aereo, vengono utilizzati i seguenti parametri:

Vita utile componenti aeromobili (n. di anni)							
Famiglia	Cellula e Motore	Revisione ciclica ILO/RED	Revisione carrelli	Revisione Thrust reverser e Prese d'aria	Shop visit Motore	Revisione Apu	Terminal Value
A330	24	6	10	-	5	5	8%
E175	24	6	12	-	6	5	8%
E190	24	6	10	-	7	5	8%
B777	24	8	11	-	5	5	8%
A319, A320 e A321	24	6	10	6	5	5	8%

Per i leasing finanziari, l'attività viene rilevata al minore tra il valore corrente del bene oggetto del contratto di leasing e il valore attuale dei canoni minimi contrattualmente stabiliti. I pagamenti minimi dovuti per il leasing devono essere ripartiti tra componente finanziaria e restituzione di capitale, in modo da ottenere un tasso d'interesse costante sulla passività, che viene progressivamente ridotta in base al piano di rimborso delle quote capitale incluse nei canoni contrattualmente previsti. I canoni di locazione, al netto dei costi finanziari, sono classificati come debiti finanziari. L'onere finanziario è imputato a conto economico lungo la durata del contratto. Le attività detenute in base ai contratti di locazione finanziaria sono ammortizzate in relazione alla loro stimata vita utile, analogamente alle attività simili detenute in proprietà, o, se minore, in relazione alla durata del contratto. I contratti di locazione in cui il locatore mantiene una quota significativa dei rischi e benefici derivanti dalla proprietà sono classificati come locazioni operative e i relativi canoni sono rilevati a conto economico a quote costanti lungo la durata del contratto.

In considerazione dello stato di amministrazione straordinaria, del relativo programma di cessione e della non disponibilità di un piano industriale pluriennale che riguarda la Società e il Gruppo Alitalia, non è stato possibile effettuare *impairment test* per verificare la recuperabilità del valore di carico delle immobilizzazioni materiali. Pertanto, per tali

immobilizzazioni si è mantenuto il pre-esistente piano di ammortamento a quote costanti, fatti salvi i casi di eventuali svalutazioni/dismissioni di attività.

## 4.2 Contratti di Leasing

La tabella seguente riporta la sintesi dei principali dati economici dei contratti di leasing operativo e finanziario.

Leasing al 30/6/2018	Aeromobili	Canone leasing mese	Canone residuo a scadere	Durata residua media
	num.	USD/mln	USD/mln	anni
Flotta Regional	16	4	383	7,8
Flotta Medio Raggio	42	12	581	4,1
Flotta Lungo Raggio	19	12	839	5,5
<b>Totale</b>	<b>77</b>	<b>28</b>	<b>1.803</b>	<b>5,2</b>

### 4.2.1 Rinegoziazione contratti di Leasing

A seguito dell'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria è stato avviato un processo di contenimento di tutte le voci di costo tra cui, in particolare, quelle relative ai canoni dovuti per il leasing di aeromobili (77 su una flotta complessiva di 118 unità).

Conseguentemente è iniziata una fase di rinegoziazione con tutte le 17 società di leasing con cui la compagnia intrattiene dei rapporti per la ristrutturazione di tutti i contratti degli aeromobili in locazione.

Questa fase di rinegoziazione ha come obiettivo l'adeguamento dei termini e delle condizioni contrattuali agli indici dei valori di mercato rilevati sia da specifici studi di settore (pubblicazioni rilevate trimestralmente da ASCEND/Flightglobal) sia tramite una apposita perizia eseguita sulla flotta Alitalia da una società specializzata (IBA).

## 4.3 Fuel Management

La nuova Direzione Fuel Management, operativa da febbraio 2018, è focalizzata sull'assicurare la gestione del processo Fuel e ATC attraverso la definizione del budget dei fabbisogni di carburante e dei costi ATC, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPIs, la certificazione delle prestazioni e l'identificazione delle progettualità di Fuel Saving da

implementare in ambito Operations. Assicura, inoltre, la pianificazione e il monitoraggio delle quote ETS (Emissioni CO<sub>2</sub>) e il mantenimento dello specifico registro.

La struttura organizzativa della Direzione Fuel Management è composta dalle seguenti aree:

- Fuel Efficiency
- Fuel, ATC, ETS, Planning e Monitoring

L'area Fuel Efficiency garantisce il monitoraggio dei consumi di carburante, degli scostamenti dei consumi effettivi rispetto ai pianificati e delle relative cause, per un miglioramento continuo degli OFP (Operational Flight Plan) e delle condizioni operative di effettuazione dei voli. Monitora, inoltre, le riserve di carburante pianificate ("contingency fuel", "alternate fuel", "final reserve fuel", "holding fuel", "extra fuel"), anche per individuare opportunità di miglioramento della Fuel Policy; analizza le rotte utilizzate per individuare miglioramenti insieme agli ANSP, *Air Navigation Service Provider* (ad esempio distanze, flight level, constraints, ecc.). Identifica le progettualità di Fuel Saving in ambito Operations, coordinandone l'implementazione da parte delle Linee operative coinvolte e garantendo il monitoraggio dei KPIs relativi ai vari progetti già in essere o nuovi. Garantisce, infine, il monitoraggio integrato delle performance operative dei voli per individuare opportunità di miglioramento dell'efficienza, anche in un contesto di miglioramento delle performances sulle tratte caratterizzate da limitazioni operative, e per la miglior *route analysis* possibile in caso di apertura di tratte nuove.

L'area Fuel, ATC, ETS, Planning e Monitoring assicura la pianificazione e il monitoraggio dei fabbisogni di carburante per singolo scalo nell'orizzonte di Budget, nonché la pianificazione dell'effetto Tankering, con il supporto della funzione Procurement competente per i dati previsionali dei prezzi. Garantisce inoltre le attività relative al processo di definizione e aggiornamento dei prezzi di Air Traffic Control acquisendo le informazioni dalle autorità competenti. Assicura la pianificazione ed il monitoraggio dei costi di ATC e, sulla base dei dati effettivi di volo, l'elaborazione ed il calcolo del consuntivo dei consumi carburante e dei costi ATC, provvedendo anche all'elaborazione dell'apposita reportistica. Svolge le attività di data integrity in merito ai dati di consumo carburante per ogni volo, attraverso il controllo e la certificazione in tempo reale dei dati provenienti dal personale navigante (Fuel Reports) e dei dati provenienti dai data entry service provider (ATL), sia per

voli operati direttamente che per voli in Wet Lease. Assicura il continuo monitoraggio del ciclo passivo carburanti e ATC, attraverso la certificazione e la consuntivazione delle forniture Fuel, delle prestazioni ATC, nonché il relativo reporting e la corretta e puntuale computazione dei consumi carburante e delle relative note di carico. Contribuisce al processo di gestione reclami nei riguardi dei fornitori ATC, supportando la funzione Procurement competente e provvedendo direttamente alla verifica dei dati quantitativi.

Garantisce inoltre la pianificazione ed il monitoraggio dei costi EU-ETS (Emissioni CO<sub>2</sub>), in collaborazione con la funzione Finance per la parte prezzo, nonché la gestione degli audit di certificazione da parte di organismi terzi e del reporting delle emissioni di gas serra verso le autorità nazionali competenti. Assicura infine l'effettuazione delle operazioni di competenza sul conto EU-ETS, finalizzate alla acquisizione/vendita/restituzione dei titoli come previsto dai requisiti normativi applicabili e dai contratti in essere.

Nel corso del 2017, i risultati di Fuel Saving sono stati pari a 26 mila tonnellate di carburante risparmiate per un valore complessivo di circa 13 milioni di euro con la conseguente riduzione di oltre 80 mila tonnellate di emissioni CO<sub>2</sub>.

Dal 5 al 7 marzo 2018 si è svolto l'Audit per la certificazione annuale dei dati EU-ETS (European Emissions Trading System), il cui esito certificato dall'Auditor è stato positivo.

A fine marzo 2018, in conseguenza di ciò, è stata ottenuta da parte dell'Autorità competente l'approvazione del quantitativo delle emissioni CO<sub>2</sub> con riferimento all'anno precedente (1,4 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> nella regione intra-europea).

In particolare nel trimestre aprile-giugno 2018, sono state avviate nuove iniziative di Fuel Efficiency, tra cui la "Free Route Italia", che consente riduzioni dei tempi di volo, risparmi di carburante e quindi minori emissioni CO<sub>2</sub> grazie alla possibilità di pianificare ed effettuare "rotte libere" già al di sopra dei 9.000 metri (FL 305) delle quote di volo.

E' inoltre allo studio il progetto "Statistical Contingency Fuel" che, grazie ad un metodo statistico di analisi dei dati storici, ha l'obiettivo di identificare sul Piano di Volo, valori più accurati in relazione alle quantità di carburante da imbarcare.

Infine, è stato istituito un gruppo di lavoro per il rinnovamento dell'attuale parco "Trolley Catering", i cui benefici si riflettono sui livelli di Safety, sull'ottimizzazione dei pesi operativi e conseguentemente sul risparmio del carburante.



Nel secondo trimestre del 2018, il risparmio di carburante grazie alle varie progettualità in corso, si è attestato a 7 mila tonnellate, per circa 3,5 milioni di euro. Il Fuel Saving, quindi, da inizio anno, si consolida intorno alle 13 mila tonnellate equivalenti a 6,5 milioni di euro.

Infine, nel mese di maggio 2018 Alitalia ha venduto i propri Titoli di Efficienza Energetica (TEE), detti anche “certificati bianchi”, per un valore di circa mezzo milione di euro. Questi titoli ci sono stati assegnati dalle Autorità competenti grazie al riconoscimento di un comportamento virtuoso nell’ambito delle attività di Fuel Saving.

La società ha sottoscritto contratti di *hedging* a copertura dei rischi relativi ai movimenti di mercato del prezzo del carburante, in esecuzione delle autorizzazioni del Ministero dello Sviluppo Economico e con il principale obiettivo di effettuare acquisti a termine di carburante su un orizzonte di breve.

Alitalia, previa sollecitazione del mercato e selezione delle proposte più convenienti, ha perfezionato contratti di *hedging* che prevedono i seguenti principali termini e condizioni:

- (i) quantità e periodo di riferimento;
- (ii) termini e condizioni contrattuali di riferimento individuate mediante rinvio al capitolato ISDA;
- (iii) struttura contrattuale: Swap
- (iv) garanzie prestate in forma di deposito vincolato;
- (v) prezzo di esercizio (*strike price*);

La stipula di tali contratti di *hedging* su un adeguato periodo di riferimento è funzionale, oltre che a sterilizzare i rischi connessi alle oscillazioni dei prezzi sul mercato del jet fuel, anche ad assicurare alla Società – così come ai potenziali partner che prenderanno parte alla procedura di cessione delle attività aziendali attualmente in corso di svolgimento – la possibilità di effettuare pianificazioni, proiezioni e previsioni in merito al possibile andamento economico – finanziario di Alitalia sulla base di assunzioni e parametri di riferimento dotati di un maggior grado di certezza ed attendibilità.

Si ritiene altresì opportuno, per effettuare una copertura prudente che non esponga a rischi di eventuale *over-hedge*, procedere alla conclusione di contratti di *hedging* rispetto a circa il 90% dell’intera esposizione nel periodo di riferimento.

#### 4.4 *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:

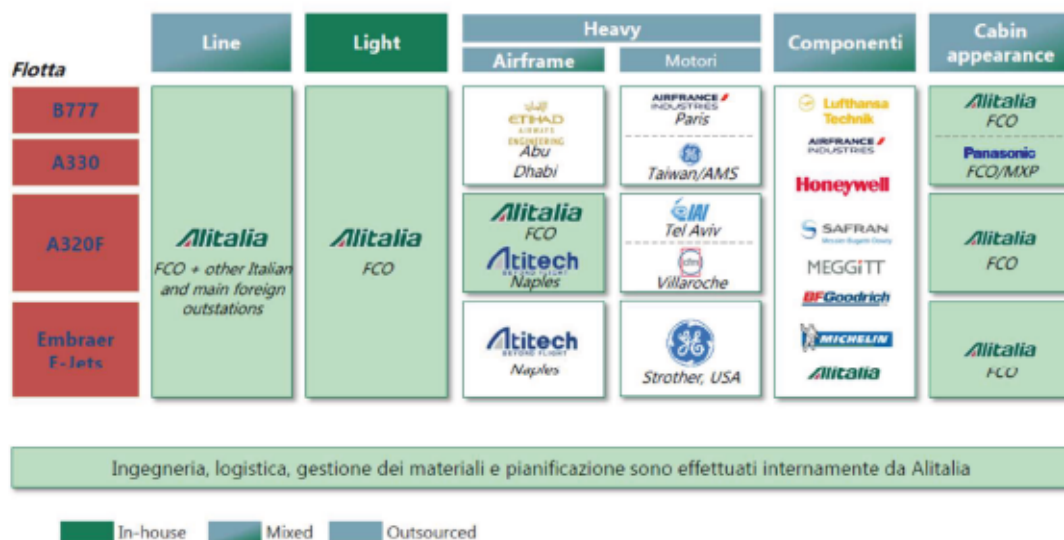
- *Approved Maintenance Organization (AMO) Part 145*, per la esecuzione di attività manutentive di linea e base su aeromobili, motori e componenti,
- *Maintenance Training Organization (MTO) Part 147*, per la formazione di nuovi tecnici e l'erogazione di corsi di addestramento tecnico su aeromobili,
- *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-hangar* (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.

La seguente figura riassume schematicamente le varie attività di manutenzione svolte internamente e esternamente.



Nel periodo di gestione commissariale, la Direzione ha attivato una serie di iniziative volte al miglioramento dei processi e all'aumento dell'efficienza:

- Nel mese di agosto 2017 e successivamente nel mese di settembre 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. Da gennaio 2018 è stata avviata nell'Hangar di Fiumicino la seconda linea invernale di produzione.
- 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 nel corso del 2017 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.

- Produzione, Training, Programmazione e Servizi Generali sono stati impegnati nella selezione e formazione del personale, sviluppo dei programmi e contenuti dei lavori, revisione dei *lay-out* e ammodernamento degli spazi. Tale obiettivo rappresenta una milestone importante del piano di sviluppo della Direzione Tecnica e di efficientamento dei costi aziendali.
- Tra le attività di ampliamento *capability* e commercializzazione a terzi, è stato completato il 13 marzo 2018 l'iter di certificazione per la produzione *in house* dei tappeti con EASA form1 per tutte le tipologie di aeromobili in flotta, consolidando organizzazione, processi e procedure della nostra *Production Organization Approval* interna, punto di partenza dello sviluppo vendita a terzi.

**In particolare nel trimestre aprile-giugno 2018, sono state attivate le seguenti iniziative:**

- Alitalia ha attivato un nuovo *Maintenance Schedule* applicabile alla flotta A320 family approvato dalle autorità competenti (ENAC e Irish Aviation Authority), che permetterà una maggiore efficienza nelle attività manutentive.
- Alla fine del mese di aprile 2018 è stato siglato un contratto di Heavy Maintenance e modifica configurazione cabina per un aeromobile A340 della società portoghese Hi Fly. Tale cliente torna a scegliere Alitalia come fornitore di servizi di manutenzione di base dopo una esperienza di successo dello scorso anno. Tale attività offre l'opportunità ad Alitalia di riaffacciarsi sul mercato delle manutenzioni per terzi su aeromobili di lungo raggio.
- Finalizzato ad aprile 2018 anche un importante accordo con Qatar Airways per la fornitura di servizi di manutenzione in Italia e, a giugno 2018, un contratto per l'assistenza tecnica da svolgersi presso il nucleo tecnico di San Paolo del Brasile sui loro Boeing 777 con Emirates (in aggiunta a Italia, Europa, Nord Africa, Medio Oriente e Giappone).
- Il 4 giugno 2018 è stato attivato un ulteriore contratto di assistenza tecnica di *Full Handling* per China Eastern Airlines, a seguito del conseguimento della certificazione dell'autorità cinese quale provider di manutenzione di Linea.

#### 4.5 *Principali contratti di servizi esternalizzati*

I principali contratti di servizi esternalizzati sono afferenti alle seguenti aree:

1. Handling & Cargo
2. Servizi di bordo
3. Marketing
4. Information Technology
5. Servizi generali

##### *Handling & Cargo*

Le attività di *handling* gestite da Alitalia riguardano i processi relativi al *check-in* e l'assistenza agli imbarchi, la biglietteria e le sale *lounge*, 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 terzi attraverso specifici contratti di *handling*, pulizia degli aeromobili, manutenzione mezzi di scalo, locazioni di locali/aree tecniche e servizi di sicurezza. I principali contratti sono 47 per un valore annuo stimato in 134 milioni di euro. Per quanto riguarda il business Cargo i principali contratti individuati sono 7 per un valore annuo stimato in 25 milioni di euro e riguardano il noleggio degli ULD e servizi di logistica.

##### *Servizi di bordo*

Relativamente alle attività e risorse connesse alla gestione operativa dei servizi di bordo, si segnala che, al fine di migliorare la *governance* sui processi ed accrescerne il livello di efficienza, nonché con lo scopo ultimo di incrementare la qualità del servizio di bordo e di tutti gli aspetti ad esso connessi, nel corso del 2017 (e segnatamente dal 10/11 luglio) sono state internalizzate tutta una serie di attività di gestione operativa catering precedentemente

eseguite (a partire dal 2010) per conto di Alitalia da parte della società Servair Solution Italia (SSI).

Attraverso questa operazione strategica, Alitalia ha infatti ripreso il controllo diretto su elementi chiave del processo di *in-flight catering*, e segnatamente:

- gestione diretta della logistica, del processo di spedizione, rifornimento magazzini e scali e monitoraggio dei materiali;
- predisposizione del budget, del cabin service (documento operativo che abbina i servizi pasto ai voli) e dei manuali di allestimento aeromobili, con conseguente sviluppo dei fabbisogni materiali;
- gestione operativa dei catering e pianificazione degli allestimenti di bordo;
- predisposizione specifiche pasto;
- gestione diretta dei contratti, degli acquisti e dei rapporti con i fornitori;
- gestione delle correlate attività amministrative.

La ri-acquisizione di queste attività ha comportato l'*insourcing* anche di parte delle risorse SSI (per un totale di 17), generando una riduzione dei costi stimata in circa 2,7 milioni di euro all'anno.

Ad oggi sussistono 9 principali contratti di servizio *catering* attivati nei vari scali dove Alitalia opera per un valore annuo stimato in 75 milioni di euro, inoltre vi sono due contratti relativi al servizio di lavanderia e gestione del magazzino dei materiali dei servizi di bordo per un valore annuo stimato in 5 milioni di euro.

### *Marketing*

Le attività di Marketing sono volte a posizionare il brand, a stimolare la domanda e a generare traffico sui canali diretti digitali anche grazie ad attività di *digital marketing* micro-segmentate. A tal fine sono in essere contratti con terze parti e i principali sono 5 per un valore annuo stimato in 23 milioni di euro. Tali contratti riguardano campagne su media *on-line* e *off-line*,

*search/display advertising*, e creazione della piattaforma di micro-profilazione e “*digital marketing automation*”.

#### *Information Technology*

Per quanto riguarda l'area Information Technology i principali contratti di servizi professionali e tecnici risultano stipulati con 4 società per un valore annuo stimato in 19 milioni di euro.

Si segnala che a maggio 2017 si è proceduto con lo scioglimento, ai sensi e per gli effetti dell'art. 50 D. Lgs. n. 270/1999, di un rilevante contratto di fornitura di servizi professionali e tecnici (stipulato nel 2011), per un valore annuo di ca. 8,4 milioni di euro.

Si è inoltre proceduto, nel secondo semestre 2017, alla rinegoziazione tecnica ed economica complessiva di un contratto stipulato durante il 2014 ed avente valenza dal 2015 al 2021. Tale azione ha consentito un sostanziale miglioramento delle condizioni contrattuali, l'internalizzazione di alcuni servizi a maggior valore attraverso azione di *insourcing* (16 risorse) e minori costi su base annua pari a 5 milioni di euro.

Infine, il contratto attualmente in vigore relativo ai servizi di tipo PSS (Passenger Service System) e di supporto alle aree di Operations e Sales (Network, Cargo, Revenue Management, e-Commerce, Merchandising e processi di Airport) siglato nel 2014, è oggetto di azioni di recupero del governo della qualità del servizio ed ottimizzazione dei costi.

#### *Servizi Generali*

Per quanto riguarda i servizi generali i principali contratti individuati sono 6 per un valore annuo stimato in 26 milioni di euro e riguardano il call-center, il pay-roll, le pulizie, la manutenzione degli impianti e i servizi di guardiania.

A luglio 2018 si è proceduto con lo scioglimento, ai sensi e per gli effetti dell'art. 50 D. Lgs. n. 270/1999, di alcuni contratti di fornitura di servizi amministrativi per un valore annuo di ca. 2,5 milioni di euro. Tali attività saranno svolte dal personale Alitalia attraverso la riqualificazione di risorse attualmente in Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS) e la riorganizzazione delle attività.



#### 4.6 Crediti commerciali e altre attività finanziarie

##### *Crediti commerciali*

La voce Crediti commerciali al 30 giugno 2018 ammonta a 385 milioni di euro al lordo del fondo svalutazione crediti. La composizione è rappresentata nell'ageing di seguito riportato:

Gruppo Alitalia - Ageing Crediti Commerciali al 30 giugno 2018  
valori in € milioni

Crediti commerciali	A scadere	Scaduto								Totale
		1-30	31-60	61-90	91-120	121-180	181-360	361-720	> 720	
Clienti per carte di credito	140	11	3	1	13	19	0	29	0	216
Pubbliche Amministrazioni	9	1	0	0	0	1	0	0	0	11
Compagnie Navigazione Aerea	47	2	0	0	0	0	7	3	0	59
Agenti di viaggio	85	7	2	1	0	0	3	1	0	99
<b>Totale</b>	<b>281</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>385</b>

La voce Clienti accoglie i crediti che la compagnia vanta verso gli *acquirer*. Per società di *acquiring* (o *acquirer*) si intende un soggetto (generalmente una banca o un istituto finanziario) che processa e regola le transazioni su carta di credito di un *merchant* (esercente che accetta la carta come mezzo di pagamento per un bene o servizio, cioè in questo caso Alitalia). Conseguentemente l'esposizione creditizia è rappresentata dai pagamenti effettuati con carta di credito dai passeggeri la cui liquidità è processata dagli *acquirer* in attesa di essere versata a Alitalia nei termini di pagamento previsti.

In merito all'*aging* dei crediti commerciali verso clienti, in seguito all'entrata di Alitalia nella procedura di Amministrazione Straordinaria, si segnala l'impatto negativo sul capitale circolante derivante dal deterioramento dei termini di pagamento da parte di alcune società di *acquiring*. Nello specifico lo scaduto oltre i 90 giorni evidenziato nella voce "Clienti" è rappresentato dalle somme versate dai clienti attraverso carte di credito e trattenuto come garanzia dagli *acquirer* per un totale di ca. 60 milioni di euro.

Il residuo dei crediti scaduti risalenti al periodo ante Amministrazione Straordinaria ammonta a 1,6 milioni di euro; per tali crediti è stato apposto un fondo svalutazione per il loro totale.

Il fondo svalutazione crediti al 30/6/2018 ammonta a 15 milioni di euro.

L'adeguamento dei crediti al presumibile valore di realizzo avviene sulla base di specifiche linee guida riportate in una "policy" aziendale, che non ha subito variazioni dal momento dell'avvio dell'Amministrazione Straordinaria; tuttavia, singoli adattamenti possono essere di volta in volta apportati per specifiche e motivate esigenze di miglior valutazione e rappresentazione del rischio di credito sottostante.

Gli accantonamenti possono essere creati per una delle seguenti ragioni:

- il cliente è stato dichiarato fallito e non vi sono garanzie bancarie sufficienti a coprire l'*outstanding*.
- Il cliente è in stato d'insolvenza e non in grado di fronteggiare le proprie obbligazioni,
- Il cliente ritarda il regolamento oltre i normali termini prestabiliti dopo una irregolarità o insolvenza e il credito non è garantito in altra maniera.
- La fattura o la nota di debito rimane non regolata dal cliente, e ciò avviene in linea con la sua specifica tipologia e in coerenza con i criteri assunti a base della necessità di creare un accantonamento.

Si riportano di seguito le Linee guida vigenti:

CLIENTI	Giorni								
	Corrente	1 - 30	31 -60	61 -90	91 -120	121 -180	181 -360	361 -720	>721
Governi ed enti pubblici							50%	100%	100%
Clienti attivi non carte di credito				25%	25%	25%	50%	100%	100%
Carte di credito (escluso Brasile)				100%	100%	100%	100%	100%	100%
Clienti in default e charge back	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

#### *Altre attività finanziarie*

I crediti finanziari al 30 giugno 2018, nella componente corrente e non corrente, sono così suddivisi:

#### SITUAZIONE CONSOLIDATA

CREDITI FINANZIARI NON CORRENTI	Saldo al 30.06.2018	Saldo al 1.05.2017
<i>milioni di euro</i>		
Depositi cauzionali	52	50
Crediti per "maintenance reserve"	461	470
Credito finanziario di regresso	212	212
Reserve amount	13	13
Crediti verso C.A.I.	4	7
Altri crediti finanziari	7	40
<b>Totale</b>	<b>749</b>	<b>791</b>

<b>CREDITI FINANZIARI CORRENTI</b>	<b>30.06.2018</b>	<b>1.05.2017</b>
<i>milioni di euro</i>		
Crediti per "maintenance reserve" (quote correnti)	183	153
Deposito cauzionale IATA	103	-
Deposito copertura derivati	28	-
Depositi cauzionali correnti	4	2
Altri crediti	-	3
<b>Totale</b>	<b>318</b>	<b>158</b>

I contratti di locazione possono prevedere il pagamento di un ammontare ("maintenance reserve") per garantire il locatore nei confronti del locatario per il rischio di credito derivante dal caso in cui quest'ultimo non svolga le manutenzioni richieste dal contratto durante la sua durata e comunque prima della riconsegna dell'aeromobile alla scadenza.

Le *maintenance reserve* vengono corrisposte al locatore in base alle ore volo effettuate dall'aeromobile/motore e sono iscritte come crediti al momento del pagamento effettuato al locatore e successivamente all'iscrizione iniziale sono valutati utilizzando il metodo dell'interesse effettivo; tali crediti sono restituiti dal locatore qualora il locatario effettui la manutenzione pesante, ovvero trattenuti dal locatore qualora provveda egli stesso alle manutenzioni.

I crediti finanziari non correnti, pari a 749 milioni di euro, comprendono:

- il credito finanziario di regresso pari 212 milioni di euro, che rappresenta il corrispettivo della sottoscrizione, effettuata a dicembre 2016 da parte di Etihad, di uno strumento finanziario partecipativo di pari ammontare, classificato tra le componenti del patrimonio netto;
- i crediti per *maintenance reserve*, pari a 461 milioni di euro, versati alle società di leasing di aeromobili;
- i depositi cauzionali, pari a 52 milioni di euro, relativi in massima parte a contratti di leasing di aeromobili;
- la c.d. "reserve amount" pari a 13 milioni di euro versata in connessione con l'emissione del prestito obbligazionario (c.d. "Box I e II"), tale credito risale al periodo ante Amministrazione Straordinaria;

- crediti verso la società controllante Compagnia Aerea Italiana S.p.a, per 4 milioni di euro;
- altri crediti finanziari, pari a 7 milioni di euro in riduzione rispetto all'inizio dell'Amministrazione Straordinaria grazie all'incasso di crediti verso società di factoring.

I crediti finanziari correnti, pari a 318 milioni di euro, si riferiscono alle quote in scadenza entro i dodici mesi dei crediti per *maintenance reserve* (183 milioni di euro); al deposito versato alla IATA (103 milioni di euro); a quanto versato presso istituti finanziari in relazione agli strumenti finanziari di copertura del carburante (28 milioni di euro); ai depositi cauzionali scadenti entro i dodici mesi (4 milioni di euro).

#### 4.6.1 *Aggiornamento procedure di accertamento Stato passivo*

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 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
<b>Alitalia</b>	02/05/2017	11/12/2017	21/2/2018 ore 10:00	Dott. Bianchi
<b>Cityliner</b>	12/05/2017	17/12/2017	4/4/2018 ore 10:00	Dott. Bianchi

Atteso l'elevato numero di domande di insinuazione al passivo pervenute ad Alitalia, i Commissari Straordinari hanno chiesto al competente Tribunale di Civitavecchia l'autorizzazione a frazionare il deposito del progetto di stato passivo di Alitalia spa in AS; con provvedimento del 2 febbraio 2018 il Tribunale di Civitavecchia ha accolto l'istanza, autorizzando a proseguire le operazioni di verifica dello stato passivo secondo la seguente scansione temporale:

- entro il 6 febbraio 2018 un primo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto circa n. 3.760 domande presentate dal personale dipendente;
- entro il 18 aprile 2018 un secondo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto circa n. 3.760 ulteriori domande presentate dal personale dipendente;
- entro il 16 luglio 2018 un terzo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto le restanti domande presentate dal personale dipendente (circa n. 3.760); ed infine
- entro il 22 ottobre 2018 un quarto progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto le restanti domande, comprese le domande di rivendica, che gli scriventi Commissari si riservano di valutare se rendere oggetto di ulteriore frazionamento (sempre previa autorizzazione del Giudice Delegato) per consentire di esaminare più efficientemente classi omogenee di creditori (e.g.: passeggeri ed aeroporti, fornitori, enti, banche);

Al 30 giugno 2018 la Società ha depositato presso la cancelleria del Tribunale di Civitavecchia le prime due tranches di progetto parziale di stato passivo (avente ad oggetto complessivamente 7.520 domande di insinuazione del personale dipendente) ed anticipato una parte della terza Tranche pari a 1.509 domande.

Per quanto riguarda Cityliner è stata depositata una prima tranche di domande (avente ad oggetto 346 domande di insinuazione del personale dipendente) il 19 marzo 2018. L'ultimo deposito, avente ad oggetto circa 100 cronologici, sarà nel secondo semestre 2018.

Il calendario delle udienze, di entrambe le Società, è consultabile sul sito della procedura (<http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.it/>).

#### *4.7 Principali operazioni di recupero dei crediti e delle altre attività patrimoniali intraprese dai Commissari Straordinari finalizzate alla salvaguardia del capitale di impresa.*

I Commissari Straordinari hanno definito accordi transattivi che hanno portato nelle casse di Alitalia SAI in A.S. un ammontare di 36 milioni di euro nel corso del 2017 e un ammontare di 77,4 milioni di euro nel 2018.

Risultano inoltre pendenti azioni (i) per il recupero dei crediti vantati nei confronti di tour operator e GSA per un valore di circa 1 milioni di euro e (ii) per inadempimenti contrattuali nei confronti di fornitori per un valore di circa 11 milioni di euro.

## 4.8 Organizzazione e personale

### 4.8.1 Organigramma e deleghe

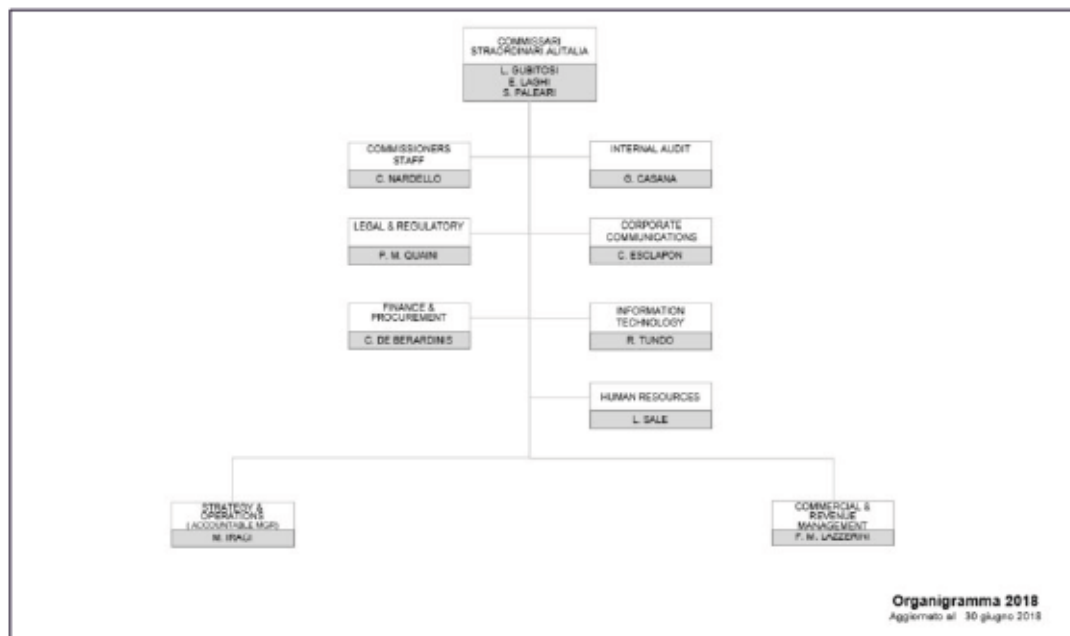


Figura 1: Organigramma Alitalia SAI in A.S.

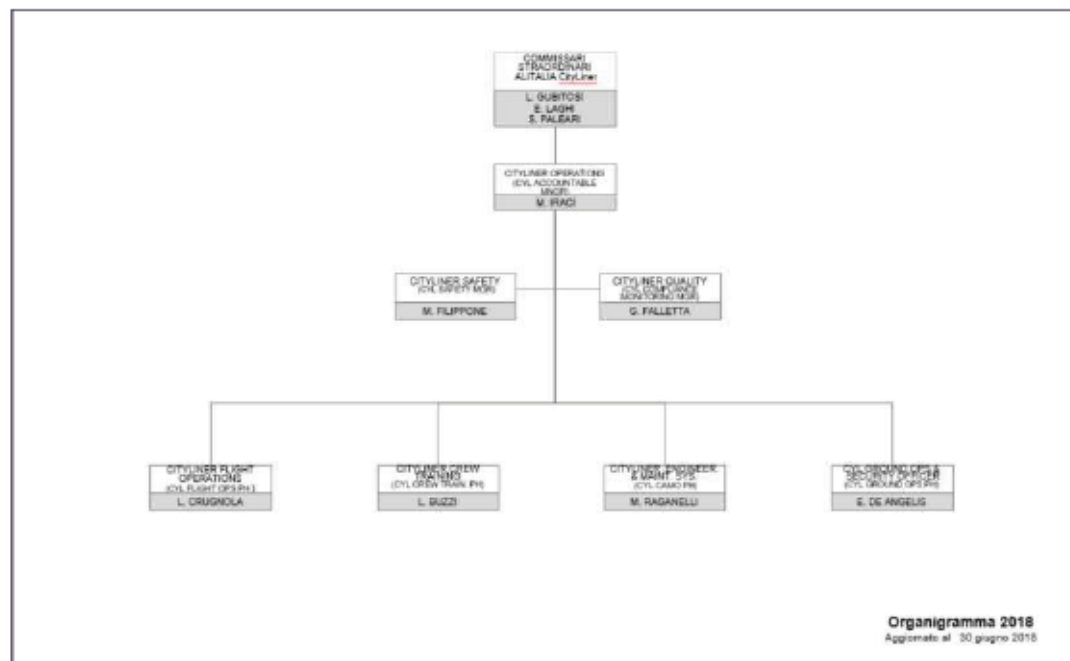


Figura 2: Organigramma CityLiner in A.S.

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 30 giugno 2018 è di 12.013 dipendenti di cui<sup>3</sup>:

- 11.637 persone in forza con contratti di diritto italiano
- 376 persone in forza con contratti di diritto estero

GRUPPO 30 giugno 2018	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground Ops	3.797	901	2.896	3.434
Engineering & Maintenance	1.324	21	1.303	1.324
Strategy & Staff Ops	657	0	657	653
Pilots	1.426	4	1.422	1.417
Cabin Crew	3.537	66	3.471	3.128
<b>STRATEGY &amp; OPERATIONS</b>	<b>10.741</b>	<b>992</b>	<b>9.749</b>	<b>9.956</b>
<b>Headquarters</b>	<b>1.272</b>	<b>6</b>	<b>1.266</b>	<b>1.251</b>
<b>TOTALE GRUPPO</b>	<b>12.013</b>	<b>998</b>	<b>11.015</b>	<b>11.207</b>

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*.

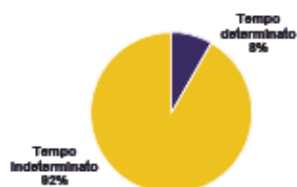
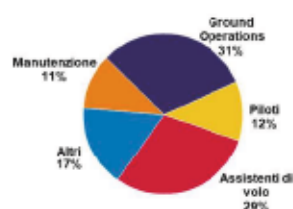
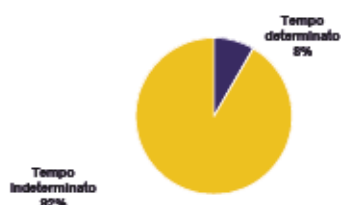
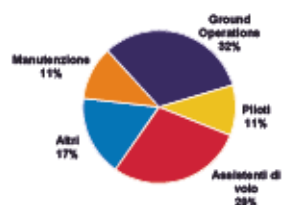
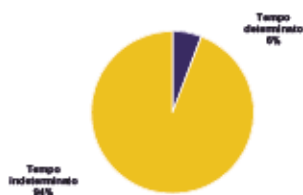
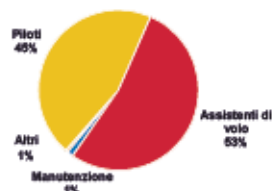
La tabella rappresenta il dato del personale al 30 giugno 2018 inclusivo delle CIGS a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

A livello di struttura societaria, 11.614 dipendenti (97% del totale) sono allocati in Alitalia e 399 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.

<sup>3</sup> Non comprende 3 lavoratori a progetto.



**Gruppo: HR per contratto****Gruppo: HR per funzione aziendale****Alitalia: HR per contratto****Alitalia: HR per funzione****Cityliner: HR per contratto****Cityliner: HR per funzione**

Con determinazione del 5 febbraio 2018 il Collegio Commissariale di Alitalia, nel confermare il contenuto della Delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2016, preso atto che le Unità Produttive di Alitalia sono variate per effetto della riorganizzazione aziendale, ai sensi dell'art. 2, Lettera t) del D.Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 ha individuato le seguenti Unità Produttive: Unità Produttiva "STRATEGY & OPERATIONS", Unità Produttiva "COMMERCIAL & REVENUE MANAGEMENT", Unità Produttiva "CORPORATE".

I Commissari hanno altresì dato atto che l'Unità Produttiva "Customer" è stata soppressa. Per effetto di quanto sopra i Commissari hanno dato atto che la responsabilità delle Unità Produttive come sopra configurate è stata attribuita al Responsabile "STRATEGY & OPERATIONS", al Responsabile "COMMERCIAL & REVENUE MANAGEMENT", al Responsabile "HUMAN RESOURCES".

I responsabili delle tre Unità Produttive della Compagnia, aventi pieni e autonomi poteri decisionali, gestionali, organizzativi, di spesa e di controllo necessari ai fini della gestione di ciascuna Unità Produttiva, sono stati conseguentemente identificati come "Datori di Lavoro", ciascuno in relazione all'Unità Produttiva posta sotto la propria responsabilità, ai sensi dell'articolo 2, lettera b), del D.Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008, e ciascuno con i più ampi ed autonomi poteri, a firma singola e senza limiti di valore, di iniziativa, di organizzazione e di intervento, da esercitarsi con autonomia decisionale ed economico finanziaria nell'ambito dell'Unità Produttiva di competenza

#### 4.8.2 *La gestione del personale*

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 *turn-around* 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 52 al 30 giugno 2018: 39 dirigenti usciti e 27 nuovi dirigenti (di cui 6 nomine interne, 2 tempi determinati e 2 consulenti), con il conseguimento di un risparmio di ca. 7,6 milioni di euro all'anno.

Con riferimento al progetto di riorganizzazione dei processi e razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia di seguito le principali azioni intraprese:

#### **2 maggio - 31 dicembre 2017**

- Efficientamento ed ottimizzazione dei seguenti processi e procedure:
  - o digitalizzazione della documentazione di volo a bordo dell'aereo;
  - o digitalizzazione degli iter autorizzativi interni ed esterni;
  - o fatturazione elettronica estesa a tutti i fornitori.
- Ottimizzazione complessiva delle attività di Handling. In particolare, nell'ambito del processo di riorganizzazione ed efficientamento delle strutture è stata istituita la centralizzazione delle attività di Ground Operations ed Airport Experience sotto un'unica Direzione Ground Operations in diretta responsabilità del Post Holder Ground Operations con l'obiettivo di mantenere una elevata focalizzazione sul prodotto offerto al passeggero e di migliorare ulteriormente i processi di delivery del servizio in termini di safety e robustezza delle operazioni di terra sia sul hub che sulla rete.
- Insourcing in Alitalia delle attività e delle risorse connesse alla gestione operativa dei servizi di bordo che nel novembre del 2010 erano state affidate ad un fornitore

esterno, con l'obiettivo di migliorare la qualità del prodotto di bordo e dell'efficienza dei processi nonché il conseguimento di un saving rispetto al precedente contratto;

- revisione dei processi di manutenzione e realizzazione di efficienze di costo attraverso l'internalizzazione di alcune attività manutentive.

#### **Trimestre gennaio – marzo 2018**

- Implementazione del nuovo modello commerciale in ambito Commercial & Revenue Management con la creazione di due canali di vendita dedicati, business e leisure, con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità strategiche aumentando la conoscenza del business segmento per segmento e di recuperare centralità rispetto ai segmenti ad alto valore.
- Creazione di un presidio centralizzato in ambito Strategy & Operations focalizzato sulla gestione end to end dei processi di Fuel Management con l'obiettivo di aumentarne l'efficacia e di semplificare la catena di comando.
- Centralizzazione e snellimento dei processi operativi di Flight Operations con una conseguente semplificazione della catena di comando.

#### **Trimestre aprile-giugno 2018**

- Creazione del ruolo di "Data Protection Officer", in ambito Corporate, in compliance con il nuovo Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati con l'obiettivo di sorvegliare l'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa, lo svolgimento di attività di controllo e di formazione del personale, nonché la conformità alle politiche del Titolare del trattamento in materia di protezione dei dati personali.
- Inserimento della funzione Alliance in ambito Commercial & Revenue Management con l'obiettivo di rinforzare il nuovo modello commerciale cogliendo le opportunità strategiche del mercato derivanti da una visione del business integrata con le partnership di rete.
- Creazione del presidio centralizzato "Fleet & Technical Procurement and Supply Chain" in ambito Strategy & Operations con il duplice obiettivo di massimizzare la riduzione dei costi nell'acquisizione flotta e nell'acquisizione e gestione dei contratti

di servizi di manutenzione e al contempo aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi di pianificazione, acquisto e logistica dei materiali aeronautici attraverso una gestione end to end delle attività.

#### 4.8.3 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:

- **Personale navigante:** il numero delle eccedenze equivalenti da collocare in CIGS è pari a 190 tra il Personale Navigante Tecnico (PNT) e 340 tra il 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 analogo riduzione di impiego.
- **Personale di terra:** il numero delle eccedenze equivalenti da collocare in CIGS è pari a 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 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 richiedere 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 sono interessati dal ricorso alla CIGS a rotazione e a zero ore. Le risorse coinvolte dalla CIGS a zero al 31 marzo 2018 sono 227.

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.

Nell'arco temporale novembre 2017 – marzo 2018, sono state riqualificate circa 30 risorse in varie aree aziendali tra le quali I.T., Cargo.

Il 5 aprile 2018 è stata avviata la procedura di CIGS ai sensi dall'art. 7, comma 10 ter, del D.L. n. 148/1993 in virtù della prosecuzione dell'attività commissariale.

In data 23 aprile 2018 presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stato raggiunto un accordo tra le parti per richiedere il trattamento d'integrazione salariale a decorrere dal 1 maggio 2018 sino al 31 ottobre 2018 per un numero massimo di lavoratori pari a 1.480 F.T.E. di cui:

- 90 comandanti;
- 360 assistenti di volo (PNC);

- 1.030 personale di terra.

I lavoratori sono interessati dal ricorso alla CIGS a rotazione e a zero ore ad esclusione, in riferimento a quest'ultima ipotesi, del solo personale navigante.

Le risorse coinvolte dalla CIGS a zero al 30 giugno 2018 sono 212.

È stato altresì previsto l'impegno della Società – d'intesa con le OOSS - a promuovere percorsi di politica attiva nell'ottica di favorire la formazione e la riqualificazione dei lavoratori interessati anche mediante il coinvolgimento dell'ANPAL, della Regione Lazio e delle altre Regioni che si rendessero disponibili ciascuna nell'ambito delle proprie competenze.

Si segnala, inoltre, che in data 26 aprile 2018 è stato stipulato da Assaereo con la partecipazione di Alitalia e di Alitalia CityLiner e delle OO.SS./AA.PP. l'accordo con il quale si è convenuto di prorogare il termine per l'avvio della trattativa per il rinnovo del CCNL, ritenendo altresì che i trattamenti economici e normativi continuassero a trovare applicazione fino alla data del 31 ottobre 2018.

In data 19 giugno 2018 è stato sottoscritto tra Alitalia e le OO.SS. /AA.PP. un accordo che disciplina la modalità di attuazione del percorso di sviluppo professionali dei copiloti e/o dei primi ufficiali CityLiner verso Alitalia con impiego sulla flotta AA320F sulla base delle esigenze tecniche organizzative.

#### *4.9 Obiettivi previsti nell'ambito del programma con particolare riferimento alle modalità di rimborso del finanziamento a titolo oneroso*

In merito agli obiettivi previsti nell'ambito del programma di cessione di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a), del decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, si riporta di seguito l'iter procedurale svolto dai Commissari Straordinari.

##### *4.9.1 La procedura per la definizione del programma dell'amministrazione straordinaria esperita ai sensi dell'articolo 1, comma 2 del D.L. 55/2017*

In data 16 maggio 2017, i Commissari Straordinari, in ottemperanza dell'articolo 50, comma 2 del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, hanno presentato al MISE apposita istanza per

essere autorizzati alla pubblicazione del bando di cui alle sopra menzionate disposizioni di legge. Con provvedimento del 17 maggio 2017 il MISE ha autorizzato la pubblicazione del predetto bando.

In data 17 maggio 2017, l'organo commissariale delle Società in A.S. ha quindi proceduto, nel rispetto del termine di 15 giorni fissato dal D.L. 55/2017, alla pubblicazione, sul sito *web* delle Società in A.S. oltre che su primari quotidiani nazionali ed esteri, di un bando recante “*Invito a manifestare interesse finalizzato alla definizione della procedura di amministrazione straordinaria*” (di seguito, ‘Invito a Manifestare Interesse’).

In data 5 giugno 2017, è venuto a scadenza il termine indicato nel bando di cui sopra per la presentazione di manifestazioni di interesse.

In particolare, conformemente a quanto previsto dalle citate norme di legge, il bando aveva la funzione di selezionare soggetti interessati a partecipare ad una procedura volta alla acquisizione di proposte non vincolanti che consentissero di definire il programma dell'amministrazione straordinaria sulla base dell'indirizzo maggiormente rispondente all'interesse del mercato tra quelli previsti dall'articolo 27, comma 2, del D.Lgs. 270/1999.

In data 6 giugno 2017, avanti al Notaio, i sottoscritti Commissari Straordinari hanno proceduto all'apertura dei plichi pervenuti in riscontro all'invito contenuto nel bando di cui sopra, prendendo atto che risultavano pervenute 33 manifestazioni di interesse.

La gestione commissariale ha conseguentemente avviato, con l'ausilio dei propri consulenti, l'attività di analisi e valutazione della documentazione pervenuta.

Gli esiti di tali valutazioni sono stati resi noti ai soggetti istanti mediante invio, a ciascuno di essi, di apposita comunicazione in data 19 giugno u.s.

Sono stati ammessi alla successiva fase della procedura 15 controparti rispettivamente interessate, in base alla documentazione presentata in sede di manifestazione di interesse (e successive integrazioni), ai seguenti perimetri aziendali:

- 10 soggetti interessati alle attività di volo facenti capo ad Alitalia e/o CityLiner;
- 4 soggetti interessati solamente alle attività di *handling*;
- 1 soggetto interessato sia alle attività di *handling* che di manutenzione.



I soggetti ammessi alla successiva fase hanno avuto accesso — previa sottoscrizione, da parte dei medesimi soggetti, di idonei impegni di riservatezza — ad una *data-room* contenente le informazioni inerenti alle Società in A.S. ritenute necessarie o utili ai fini della predisposizione di proposte non vincolanti funzionali alla definizione del programma della procedura di amministrazione straordinaria.

I soggetti di cui sopra sono stati altresì stati invitati, con apposita lettera di procedura, a formulare, entro il termine del 21 luglio 2017, proposte non vincolanti per la definizione del programma della procedura di amministrazione straordinaria di Alitalia e CityLiner.

Nel corso della fase di *due diligence* ai soggetti ammessi è stata anche offerta la possibilità di formulare quesiti e richieste documentali nell'ambito di un'apposita procedura di *Q&A*, nonché di svolgere incontri con i Commissari Straordinari e i relativi consulenti per eventuali approfondimenti in merito alle proposte da presentare.

In data 21 luglio 2017, venuto a scadenza il termine assegnato ai soggetti ammessi per la formulazione delle Proposte, la gestione commissariale ha preso atto che risultavano pervenute 13 Proposte.

Le Proposte ricevute nell'ambito della procedura descritta al precedente paragrafo hanno formato oggetto di analisi, in particolare, con riferimento a:

- a) il perimetro aziendale oggetto delle medesime Proposte;
- b) l'indirizzo cui la Proposta è attinente tra quelli riportati all'articolo 27, comma 2 del D.Lgs. 270/1999;
- c) la strategia individuata per il conseguimento del recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali, con particolare riguardo alle misure industriali, commerciali ed organizzative prospettate, nonché agli investimenti ritenuti necessari ed alla loro scansione temporale.

I tre soggetti che hanno formulato una Proposta inerente all'intero complesso aziendale delle Società in A.S. hanno tutti indicato, quale indirizzo maggiormente attinente alla Proposta formulata, quello di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a) del D.Lgs. 270/1999 (programma di cessione dei complessi aziendali).

Rispetto ai cinque soggetti che hanno formulato una proposta inerente a parte delle attività di volo delle Società in A.S.:

- (i) 3 soggetti hanno indicato, quale indirizzo maggiormente attinente alla Proposta formulata, quello di cui all'articolo 27, comma 2, lettera b-bis) del D.Lgs. 270/1999 (programma di cessione di complessi di beni e contratti), fermo restando che una controparte ha espressamente considerato anche l'indirizzo di cui alla lettera b) (programma di ristrutturazione);
- (ii) 1 soggetto ha indicato, quale indirizzo maggiormente attinente alla Proposta formulata, quello di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a) del D.Lgs. 270/1999 (programma di cessione dei complessi aziendali), considerando anche, quale indirizzo alternativo, quello di cui alla lettera b-bis) della medesima norma (programma di cessione di complessi di beni e contratti);
- (iii) 1 soggetto ha indicato, quale indirizzo maggiormente attinente alla Proposta formulata, quello di cui all'articolo 27, comma 2, lettera b) del D.Lgs. 270/1999 (programma di ristrutturazione).

Per quanto concerne le quattro proposte ricevute aventi ad oggetto le attività di *handling* e quella concernente le attività di *handling* e di manutenzione, le relative controparti hanno tutte indicato, quale indirizzo di Programma, quello di cui all'articolo 27, comma 2, lettera b-bis) del D.Lgs. 270/1999 (programma di cessione di complessi di beni e contratti).

Pertanto, alla luce delle proposte ricevute e delle analisi svolte, la gestione commissariale ha ritenuto di poter individuare, nei termini in appresso esposti, l'indirizzo, tra quelli indicati all'articolo 27, comma 2, del D.Lgs. 270/1999, alle lettere a), b) e b-bis), del programma per il recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali delle Società in A.S.

Ai fini di cui sopra, è stata in primo luogo valutata la sussistenza, nel caso di specie, dei presupposti per addivenire al conseguimento delle finalità sopra indicate sulla base di un programma di cessione. In questa prospettiva, sono stati considerati, in particolare, i seguenti principali fattori, in quanto ritenuti determinanti ai fini della valutazione circa l'effettiva percorribilità, nel quadro della procedura di amministrazione straordinaria, di un percorso di cessione delle attività imprenditoriali delle Società in A.S.:

- (i) l'esigenza di garantire la regolare prosecuzione dell'attività di impresa delle Società in A.S. nelle more dell'espletamento delle procedure funzionali al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione straordinaria;
- (ii) i vincoli temporali posti dalla normativa di riferimento, con particolare riferimento al termine di sei mesi previsto dall'articolo 50 del D.L. 50/2017 per l'espletamento delle procedure individuate in esito alla ricezione delle Proposte nonché per il rimborso del finanziamento statale di cui alla medesima disposizione di legge;
- (iii) la natura delle misure organizzative, commerciali ed industriali potenzialmente necessarie, avuto riguardo al contenuto delle Proposte ricevute, per l'implementazione di una operazione di ristrutturazione, la plausibile entità degli investimenti necessari per la loro attuazione e la relativa tempistica;
- (iv) l'entità e le caratteristiche della complessiva esposizione debitoria delle Società in A.S., quale risultante dalle situazioni contabili delle medesime Società in A.S. disponibili alla data di avvio della procedura di amministrazione straordinaria.

Avuto riguardo alle proposte ricevute, inoltre, soltanto 2 su 13 risultano basate su un programma di ristrutturazione. La proposta presentata dal "soggetto 1", peraltro, si limita a prevedere il possibile acquisto da parte di quest'ultima di determinate attività delle Società in A.S. nel contesto di un percorso di ristrutturazione rispetto al quale non sono fornite ipotesi o assunzioni. La stessa società proponente, del resto, indica quale indirizzo alternativo della propria proposta quello della cessione. Parimenti, la proposta formulata dal "soggetto 2" prevede l'acquisizione delle Società in A.S. da parte di quest'ultima in esito all'implementazione di un'operazione di ristrutturazione, senza tuttavia specificare l'eventuale disponibilità del soggetto proponente a supportare finanziariamente o industrialmente il percorso di ristrutturazione, quanto meno nella sua fase iniziale. Anche sotto il profilo dei potenziali partner industriali e/o finanziari, dunque, l'indirizzo della ristrutturazione non appare concretamente percorribile nel caso di specie avuto riguardo ai riscontri ricevuti dal mercato nell'ambito della procedura effettuata ad agosto 2017 di raccolta delle proposte.

In considerazione di quanto sopra esposto, si è ritenuto che, nel caso di specie, le finalità della procedura di amministrazione straordinaria, con particolare riferimento alla

conservazione del patrimonio produttivo delle Società in A.S. ed al recupero dell'equilibrio economico delle relative attività imprenditoriali, potessero essere utilmente perseguite unicamente sulla base di un programma di cessione.

Tale indirizzo, del resto, è risultato essere quello maggiormente coerente con i contenuti delle proposte ricevute, le quali, in 11 casi su 13, erano incentrate su un programma di cessione.

Come sopra rappresentato, peraltro, le proposte in questione erano differenziate significativamente tra loro sotto il profilo del perimetro aziendale individuato quale potenziale oggetto di cessione. Solo tre controparti hanno indicato, quale possibile oggetto dell'operazione di cessione, i complessi aziendali delle Società in A.S. nella loro interezza. I restanti soggetti hanno formulato Proposte aventi ad oggetto la cessione unicamente di determinate attività di volo, ovvero di determinate attività di *handling*.

#### 4.9.2 *La procedura di cessione dei complessi aziendali*

##### 4.9.2.1 *La raccolta delle manifestazioni di interesse*

Con provvedimento in data 28 luglio 2017 il MISE ha autorizzato, su istanza dell'organo commissariale, l'espletamento di una procedura per la cessione delle attività aziendali facenti capo alle Società in A.S. nel rispetto dei principi di trasparenza, parità di trattamento e non discriminazione (la 'Procedura').

Ai sensi di tale autorizzazione i Commissari Straordinari hanno pubblicato in data 1 agosto 2017 l'«*Invito a manifestare interesse per l'acquisizione delle attività aziendali facenti capo ad Alitalia S.p.A. e Alitalia CityLiner S.p.A. entrambe in amministrazione straordinaria*» (il 'Bando').

Il Bando (anch'esso autorizzato dal Ministero vigilante) ha previsto la possibilità per i soggetti interessati ed in possesso dei requisiti ivi indicati di presentare offerte vincolanti per l'acquisto, alternativamente, delle seguenti attività aziendali facenti capo ad Alitalia e CityLiner:

- (i) le attività aziendali facenti capo alle Società in A.S. unitariamente considerate (c.d. '*Lotto Unico*') ovvero,

- (ii) le attività *aviation* (c.d. '*Lotto Aviation*'), costituite, in particolare, da beni e rapporti giuridici destinati alle attività di trasporto aereo esercitate dalle Società in A.S. ivi comprese le manutenzioni o
- (iii) le attività di *handling* (c.d. '*Lotto Handling*'), costituite, in particolare, da beni e rapporti giuridici facenti capo ad Alitalia destinati allo svolgimento dei servizi in aeroporto per l'assistenza a terra a terzi.

Ai soggetti che, all'esito delle verifiche condotte dalla gestione commissariale con l'ausilio dei propri consulenti, sono risultati in possesso dei requisiti richiesti ai sensi del Bando è stata inviata una lettera di procedura (di seguito, la 'Prima Lettera di Procedura'), anch'essa esaminata dagli Organi di Vigilanza in sede di autorizzazione all'avvio della Procedura, e, previa sottoscrizione di idonei impegni di riservatezza, tali soggetti sono stati ammessi alla *data-room* virtuale istituita per consentire l'espletamento delle necessarie attività di *due diligence* sui complessi aziendali oggetto di dismissione.

In particolare, la Prima Lettera di Procedura è stata inviata a 13 soggetti.

Nel corso della fase di *due diligence* ai soggetti ammessi alla Procedura è stato dato accesso alla documentazione aziendale necessaria ai fini di una compiuta valutazione dei Lotti posti in vendita. Ai medesimi soggetti è stata altresì consentita la possibilità di formulare quesiti e richieste di chiarimento nell'ambito di una apposita procedura di *Q&A*, nonché di svolgere incontri con il *management* delle Società in A.S. Ai soggetti che ne hanno fatto richiesta è stato altresì consentito di svolgere visite ed ispezioni sugli aeromobili di proprietà delle medesime Società in A.S.

In data 21 settembre 2017, ai soggetti ammessi alla Procedura è stata inviata una seconda lettera di procedura (di seguito, la 'Seconda Lettera di Procedura'), con la quale sono state comunicate alcune modifiche alla Prima Lettera di Procedura nonché le modalità di valutazione delle offerte vincolanti e le condizioni di ammissione alla successiva fase di negoziazione prevista ai sensi della Prima Lettera di Procedura, successivamente emendata con apposita comunicazione in data 25 settembre u.s.

Con la predetta Seconda Lettera di Procedura, la gestione commissariale ha anche disposto la proroga sino alle ore 18:00 del 16 ottobre 2017 del termine per la presentazione delle offerte vincolanti in relazione ai lotti oggetto della Procedura, inizialmente fissato al 2 ottobre

2017. Tale proroga si è resa necessaria, in particolare, per consentire ai partecipanti alla Procedura un più approfondito esame della documentazione resa disponibile in *data-room*.

#### *4.9.2.2 La fase di presentazione delle offerte*

Entro la data e l'ora fissata dalla Seconda Lettera di Procedura sono pervenuti all'indirizzo indicato presso il Notaio Nicola Atlante in Roma n. 7 plichi (i 'Plichi').

In pari dati i Plichi sono stati consegnati dal Notaio ai sottoscritti Commissari Straordinari che hanno quindi proceduto alla loro apertura per il riscontro del loro contenuto, rinviandone l'esame, con l'ausilio dei consulenti, ad una successiva riunione.

In tale sede hanno altresì stabilito di procedere prima all'esame dell'ammissibilità delle offerte presentate, da valutare in relazione alla loro corrispondenza alle previsioni della Prima e della Seconda Lettera di Procedura e quindi, relativamente alle offerte ritenute ammissibili, di procedere all'esame della documentazione prodotta ai fini dell'attribuzione dei punteggi ed individuare quindi i soggetti da ammettere alla successiva fase della Procedura prevista per la presentazione di offerte vincolanti migliorative.

All'esito dell'esame della documentazione contenuta nei Plichi, compiuta con l'ausilio dei consulenti, è risultato che nessuna delle offerte vincolanti presentate può ritenersi ammissibile alla Procedura.

Posto che nessuna delle offerte presentate è risultata conforme alle regole della Procedura — che vincolano sia i concorrenti che la gestione commissariale — la Procedura stessa non può avere più ulteriore corso e deve pertanto ritenersi esaurita.

#### *4.9.2.3 La procedura negoziata*

Nelle more il Legislatore, con l'art. 12 del DL n. 148 del 2017, ha esteso al 30 aprile 2018 il termine ultimo assegnato alla gestione commissariale per procedere alla dismissione dei complessi aziendali facenti capo alle Società in AS, altresì espressamente ribadendo, per le amministrazioni straordinarie in oggetto, l'applicazione delle disposizioni dettate dall'art. 2, comma 2, secondo periodo, del DL n. 347 del 2003.

Alla luce dell'esaurimento della Procedura espletata e della normativa sopravvenuta, la gestione commissariale ha ritenuto che, per perseguire l'obiettivo della dismissione dei

complessi aziendali delle Società in A.S. nel nuovo termine indicato dal Legislatore, la modalità più conforme ai principi richiamati dall'art. 50 del DL 50 del 2017 è costituita dall'espletamento di una procedura negoziata (anche espressamente ammessa dall'art. 4, comma 4 quater, del DL n. 347 del 2003) estesa a tutti i soggetti che, per i diversi Lotti in cui è stata articolata la Procedura esaurita, hanno presentato le offerte ritenute a vario titolo non ammissibili - ivi compresi quei soggetti che non erano stati preventivamente ammessi alla Procedura ove comprovino in questa nuova fase il possesso dei requisiti di partecipazione richiesti dal Bando - nonché ai soggetti che, pur ammessi alla Procedura, hanno manifestato l'indisponibilità / impossibilità a presentare offerta nei termini indicati dalle Lettere di Procedura (la 'Nuova Fase').

Tale Nuova Fase è stata avviata da una comunicazione dell'Advisor avvenuta in data 22 dicembre 2017, su indicazione della gestione commissariale, con cui:

- a) agli offerenti, visti i contenuti dell'offerta presentata, sarà richiesto di manifestare la propria disponibilità a partecipare alla procedura negoziata per i Lotti di rispettivo interesse riservandosi di indicare i contenuti di tale negoziazione;
- b) agli offerenti non precedentemente ammessi alla Procedura oltre quanto sub (a) sarà altresì richiesto di comprovare il possesso dei requisiti richiesti dal Bando;
- c) ai soggetti ammessi alla Procedura ma che hanno manifestato l'indisponibilità a presentare offerta nei termini indicati dalle Lettere di Procedura sarà richiesta la disponibilità a partecipare alla procedura negoziata per i Lotti di rispettivo interesse riservandosi di indicare i contenuti di tale negoziazione.

Al 10 gennaio 2018, data di scadenza per la presentazione delle Manifestazioni di Interesse alla partecipazione alla Procedura Negoziata, sono state ricevute 7 Manifestazioni di Interesse.

In seguito alla ricezione delle Manifestazioni di Interesse, ed avendo verificato il possesso dei requisiti richiesti dall'Invito, i Commissari Straordinari hanno comunicato ai soggetti interessati, tramite l'Advisor, un calendario di incontri, attualmente in corso di svolgimento, nel corso dei quali vengono affrontati principalmente i seguenti argomenti:

- a) perimetro del Lotto oggetto di cessione;

- b) piano industriale, investimenti previsti, numero di dipendenti impiegati immediatamente e da reimpiegare nel periodo di durata del piano e tutela del marchio;
- c) fonti di finanziamento disponibili in relazione alle esigenze del piano industriale;
- d) contratto di *handling* e Contratto per l'emissione e la vendita di Titoli di Viaggio e operazioni connesse ove la Procedura Negoziata abbia ad oggetto il Lotto Aviation;
- e) contratto di cessione del Lotto e relativo sistema di garanzie.

Il 10 aprile 2018 veniva assegnato ai partecipanti della procedura, il termine per la presentazione di un'offerta vincolante per l'acquisto dei complessi aziendali di Alitalia e CityLiner.

Una volta scaduto il termine, si sarebbe dovuta individuare la migliore offerta ed avviare con il relativo offerente una successiva fase di negoziazione in esclusiva, che avrebbe dovuto portare alla presentazione di un'offerta vincolante definitiva.

Alla scadenza sopra menzionata sono state ricevute 3 proposte, nessuna delle quali è risultata rispondente ai requisiti previsti nel disciplinare di gara poiché prive di contenuti vincolanti e carenti degli elementi essenziali (bid bond, documenti contrattuali o Piano Industriale)

#### 4.9.3 *Ulteriori sviluppi procedurali*

Tutti i soggetti che hanno presentato proposta in data 10 aprile 2018 hanno ribadito il loro interesse a valutare l'acquisizione, in tutto o in parte, delle attività aziendali delle Società in AS relative al lotto *Aviation*, condizionando però la presentazione di una offerta vincolante ad ulteriori approfondimenti istruttori nonché al verificarsi di alcune condizioni da ciascuno prospettate con diversi gradi di specificazione.

Tale circostanza, in uno con le modifiche introdotte dall'articolo 1 del decreto legge 27 aprile 2018 n.38 all'articolo 12 del decreto legge 16 ottobre 2017 n.148 convertito con modificazioni dalla legge 4 dicembre 2017 n.172, inducono i Commissari a valutare positivamente l'esperimento di una ulteriore fase di confronto ed approfondimento con i Soggetti Offerenti anche, eventualmente, con il coinvolgimento di altri soggetti potenzialmente interessati a partecipare all'operazione, potendo fruire del maggior termine del 30 ottobre 2018 per il completamento delle procedure di cessione dei complessi aziendali delle Società in AS.



Dovendo peraltro ritenersi conclusa la fase di Procedura Negoziata così come autorizzata dal Ministero vigilante, i Commissari Straordinari ritengono necessario proseguire l'esperimento della sopra prospettata ulteriore fase di confronto ed approfondimento con i potenziali soggetti acquirenti, salvo diverso avviso del Ministero stesso. Si fa pertanto riserva di formulare le necessarie richieste autorizzative, se del caso recependo le indicazioni che il Ministero dovesse al riguardo ritenere opportuno impartire.

In merito agli obiettivi previsti nell'ambito del Programma, sono state realizzate alcune azioni nel campo della stabilizzazione ed aumento dei ricavi e della riduzione dei costi nonché azioni *ad hoc* nelle aree Risorse Umane, Operations ed Information Technology già descritte in maniera dettagliata nelle relazioni dei Commissari Straordinari disponibili sul sito della procedura: <http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>.

#### 4.9.4 *Modalità di rimborso del finanziamento a titolo oneroso*

Con specifico riferimento al finanziamento oneroso disposto, per 600 milioni di euro, con decreto legge 2 maggio 2017, n. 55 (di seguito, 'D.L. 55/2017'), recante "*Misure urgenti per assicurare la continuità del servizio svolto da Alitalia S.p.A.*", ed incrementato di ulteriori 300 milioni euro con decreto legge 16 ottobre 2017, n. 148, convertito con modificazioni in legge 4 dicembre 2017, n. 172, la Società rappresenta che sulla base delle ipotesi di liquidità del budget 2018 ad oggi disponibili (suscettibili di subire modifiche in base ai vari fattori esogeni da cui dipendono), l'assorbimento di cassa atteso in pendenza della procedura per la dismissione delle attività aziendali di Alitalia e Cityliner risulta compatibile con l'obiettivo della procedura di amministrazione straordinaria della massimizzazione delle possibilità di soddisfacimento dei creditori concorsuali – ivi incluso il debito prededucibile verso lo Stato derivante dall'erogazione del finanziamento di cui sopra – anche tenuto conto dei valori di realizzo dei medesimi complessi aziendali ipotizzabili sulla base delle valutazioni acquisite dalla gestione commissariale nonché delle altre possibili fonti di entrata per l'Amministrazione Straordinaria. Si segnala inoltre che la chiusura delle operazioni di Alitalia avrebbe generato un onere per lo Stato dovuto al finanziamento degli ammortizzatori sociali per il personale dipendente, ai costi connessi alla gestione dei passeggeri prenotati e in viaggio nonché all'impatto sull'indotto in termini economici e occupazionali.



## **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**

PAGINA BIANCA

**I COMMISSARI STRAORDINARI**

Dott. Luigi Gubitosi

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari

PAGINA BIANCA

**Indice:**

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>7</b>
1.1	PREMESSA METODOLOGICA.....	7
1.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	9
1.3	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI.....	11
<b>2</b>	<b>QUADRO DI SINTESI.....</b>	<b>13</b>
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	13
2.2	I PRINCIPALI INDICATORI.....	15
2.3	LA FLOTTA.....	16
<b>3</b>	<b>INFORMAZIONI SULLA GESTIONE.....</b>	<b>17</b>
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
<b>4</b>	<b>RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI.....</b>	<b>41</b>
4.1	CONTO ECONOMICO.....	41
4.2	CASH FLOW.....	49

PAGINA BIANCA

---

## 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 aziendale<sup>1</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> 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:

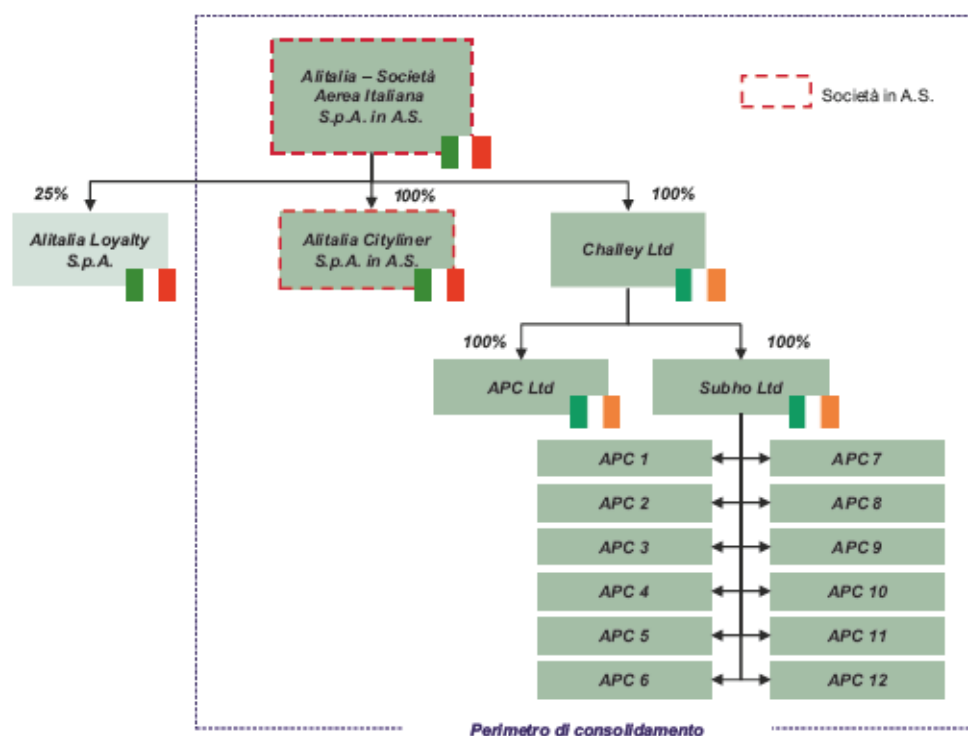
- Decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza
- Relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017
- Programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n347 del 23/12/2003)
- Bando di gara
- Accesso al portale per l'insinuazione al passivo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

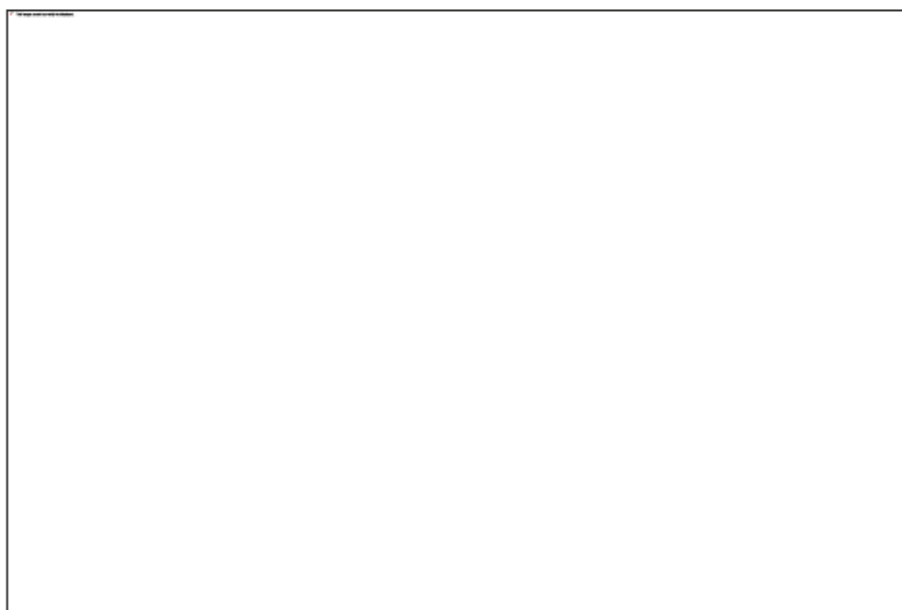
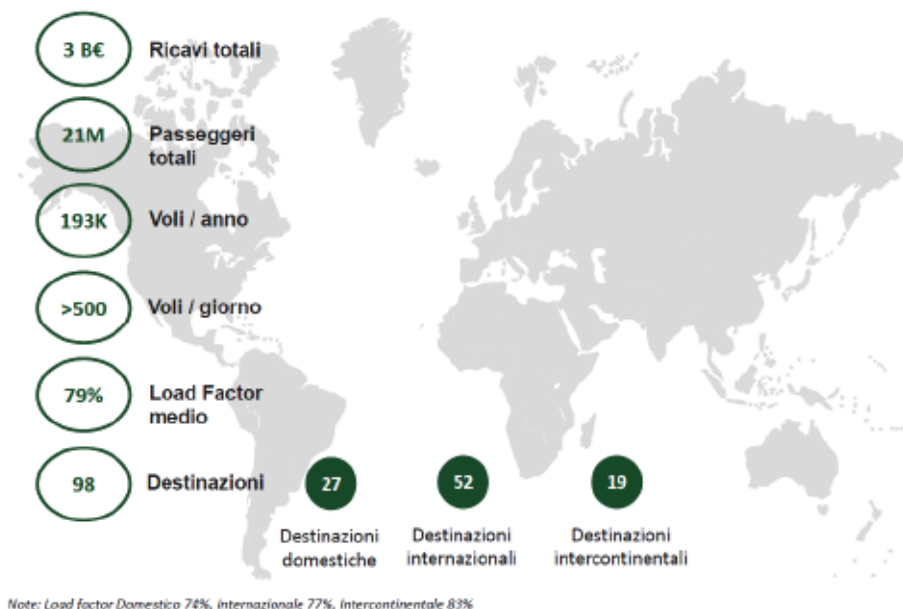
sensi dei Contratti di Finanziamento, PK AirFinance e DVB hanno escusso il pegno sulle azioni di APC e APC 12. Più precisamente:

- (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
<b>Lungo Raggio</b>	<b>12 B777 293/382 SEATS</b> BLOCK HOURS <sup>1</sup> 13.5		12	6	6
	<b>14 A330 256/262 SEATS</b> BLOCK HOURS 13.4		14	1	13
<b>Breve / Medio Raggio</b>	<b>12 A321 200 SEATS</b> BLOCK HOURS 8.2		12	5	7
	<b>38 A320 171/174/180 SEATS</b> BLOCK HOURS 8.0		38	13	25
	<b>22 A319 144 SEATS</b> BLOCK HOURS 7.5		22	12	10
	<b>5 E190 100 SEATS</b> BLOCK HOURS 7.4		5	2	3
	<b>15 E175 88 SEATS</b> BLOCK HOURS 6.8		15	2	13

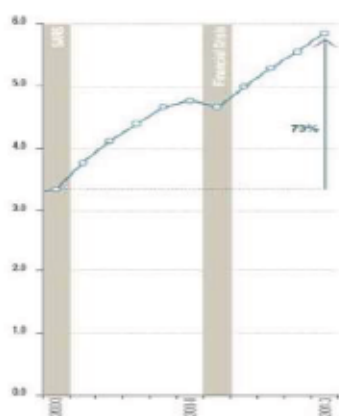
Al 31 dicembre 2017, Alitalia dispone di una flotta di 118 aerei, di cui 26 di lungo raggio (11 Boeing 777-200 ER, 1 Boeing 777-300 ER, 14 Airbus A330-200), 72 di medio raggio (12 Airbus A321, 38 Airbus A320, 22 Airbus A319) e 20 *regional* (5 Embraer 190 e 15 Embraer 175). In particolare, fanno capo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

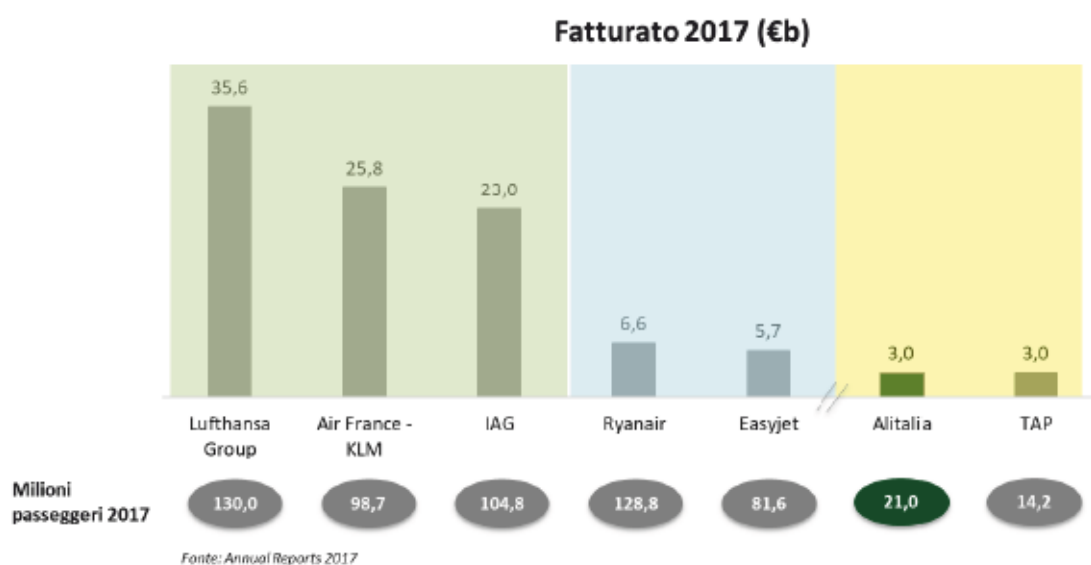
La prima considerazione riguarda le alleanze tra vettori a livello mondiale (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam ne sono gli esempi più noti), che oggi rappresentano oltre il 50% delle capacità di trasporto aereo presente nel mercato



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%
<b>Italia</b>	<b>162%</b>
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.

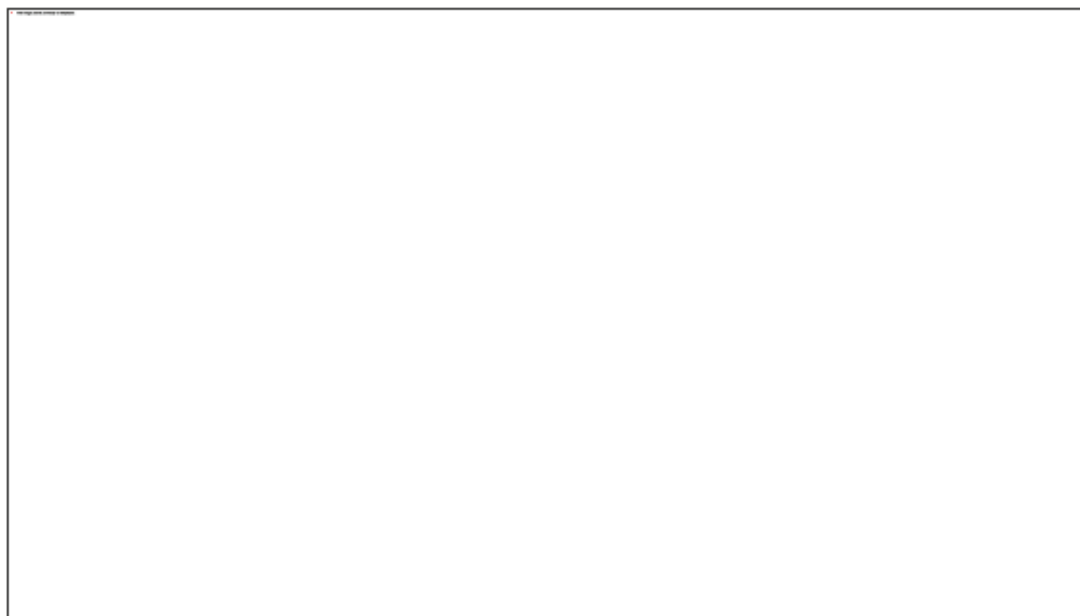
Parallelamente è iniziato la pianificazione della strategia 2018 e del nuovo posizionamento commerciale di Alitalia in Italia e nel mondo.

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, sciogliendo<sup>2</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 accorpare 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 cui<sup>3</sup>:

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

---

<sup>3</sup>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
<b>STRATEGY &amp; OPERATIONS</b>	<b>10.445</b>	<b>560</b>	<b>9.885</b>	<b>9.582</b>
Headquarters	1.310	6	1.304	1.289
<b>TOTALE GRUPPO</b>	<b>11.755</b>	<b>566</b>	<b>11.189</b>	<b>10.871</b>

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

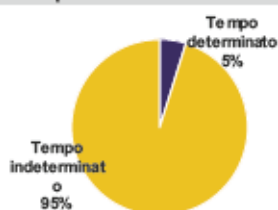


Figura 8 - HR per funzione aziendale

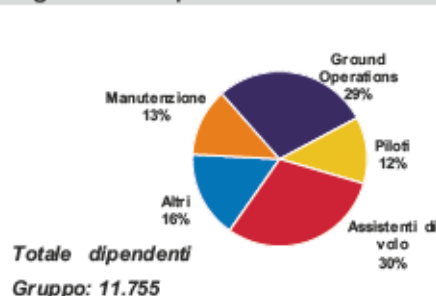


Figura 9 - Alitalia: HR per contratto

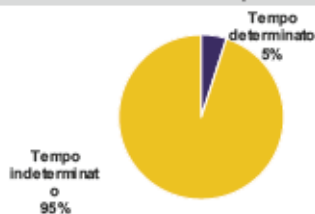


Figura 10 - Alitalia: HR per funzione

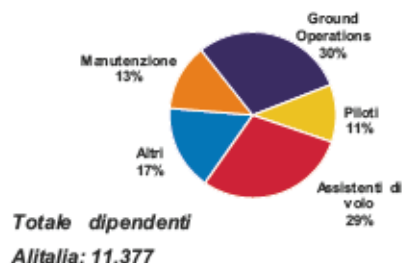


Figura 11 - Cityliner: HR per contratto

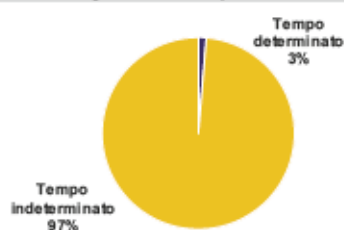
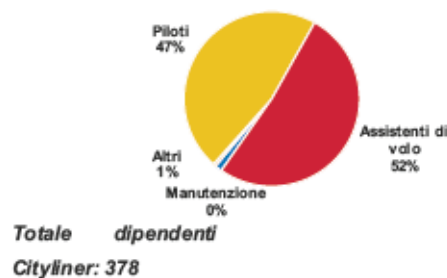


Figura 12 - Cityliner: HR per funzione



### *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 analogia 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 risoluzione<sup>4</sup> 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.

---

<sup>4</sup>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 (*kiosk* 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 *bangar*.

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 l'erogazione 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'*bangar* 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-bangar* 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 CO<sub>2</sub>, 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 (Evidance 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 rapporto 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.



PAGINA BIANCA

## 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)
<b><u>Totale ricavi operativi</u></b>	<b>2.156</b>	<b>2.233</b>	<b>(77)</b>
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)
<b><u>Totale costi operativi</u></b>	<b>(2.125)</b>	<b>(2.229)</b>	<b>104</b>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)<sup>5</sup></b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>27</b>

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

<sup>5</sup> include le partite *non recurring*.

<i>Valori in milioni di Euro</i>	<b>2.05.2017 - 31.12.2017</b>	<b>1.05.2016 - 31.12.2016</b>	<i>Variazioni</i>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>27</b>
Costi per noleggio degli aeromobili	(189)	(216)	27
<b>EBITDAR<sup>5</sup></b>	<b>220</b>	<b>220</b>	<b>0</b>

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)<sup>66</sup>,
- 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)

---

<sup>66</sup> 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 scioglimento<sup>7</sup> 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

---

<sup>7</sup> 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 analogo 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 Slot<sup>8</sup> 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.

---

<sup>8</sup> 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
<b>EBITDAR esclusi non recurring</b>	<b>170</b>	<b>36</b>	<b>134</b>
Leasing flotta	(189)	(216)	27
<b>EBITDA esclusi non recurring</b>	<b>(19)</b>	<b>(180)</b>	<b>161</b>
Ricavi e costi non recurring	50	184	(134)
<b>EBITDA</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>27</b>

#### 4.2 Cash Flow

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

1 include rettifica partite non monetarie

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

Il Cash Flow operativo<sup>9</sup> (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 *hedging* 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).

---

<sup>9</sup>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.



## RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL GRUPPO ALITALIA

Primo trimestre 2018

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

Fiumicino – 11 luglio 2018

PAGINA BIANCA

**I COMMISSARI STRAORDINARI**

Dott. Luigi Gubitosi

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari

PAGINA BIANCA



**Indice:**

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>7</b>
1.1	PREMESSA METODOLOGICA.....	7
1.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	8
1.3	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI.....	12
<b>2</b>	<b>QUADRO DI SINTESI.....</b>	<b>14</b>
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	14
2.2	I PRINCIPALI INDICATORI.....	16
2.3	LA FLOTTA.....	18
<b>3</b>	<b>INFORMAZIONI SULLA GESTIONE.....</b>	<b>19</b>
3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO E POSIZIONAMENTO DI ALITALIA.....	19
3.2	RICAVI.....	23
3.3	NETWORK & FLOTTA.....	26
3.4	COSTI.....	27
3.5	INVESTIMENTI.....	28
3.6	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE.....	28
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.....	35
3.8.4	FUEL MANAGEMENT.....	36
3.8.5	OPERATIONS CONTROL CENTER.....	38
3.9	INTERNAL AUDIT.....	39
<b>4</b>	<b>RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI.....</b>	<b>40</b>
4.1	CONTO ECONOMICO.....	40
4.2	CASH FLOW.....	46

PAGINA BIANCA

---

## 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 01 gennaio 2018 al 31 marzo 2018. 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 primo trimestre 2018 (periodo 01 gennaio 2018 al 31 marzo 2018), 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 2017. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale<sup>1</sup>.

## *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.

---

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

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

Atteso l'elevato numero di domande di insinuazione al passivo pervenute ad Alitalia, i Commissari Straordinari hanno chiesto al competente Tribunale di Civitavecchia l'autorizzazione a frazionare il deposito del progetto di stato passivo di Alitalia spa in AS; con provvedimento del 2 febbraio 2018 il Tribunale di Civitavecchia ha accolto l'istanza, autorizzando a proseguire le operazioni di verifica dello stato passivo secondo la seguente scansione temporale:

- entro il 6 febbraio 2018 un primo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto circa n. 3.760 domande presentate dal personale dipendente;
- entro il 18 aprile 2018 un secondo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto circa n. 3.760 ulteriori domande presentate dal personale dipendente;
- entro il 16 luglio 2018 un terzo progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto le restanti domande presentate dal personale dipendente (circa n. 3.760); ed infine
- entro il 22 ottobre 2018 un quarto progetto parziale di stato passivo, avente ad oggetto le restanti domande, comprese le domande di rivendica, che gli scriventi Commissari si riservano di valutare se rendere oggetto di ulteriore frazionamento (sempre previa autorizzazione del Giudice Delegato) per consentire di esaminare più efficientemente classi omogenee di creditori (e.g.: passeggeri ed aeroporti, fornitori, enti, banche).

Al 30 marzo 2018 la Società ha depositato presso la cancelleria del Tribunale di Civitavecchia la prima tranche di progetto parziale di stato passivo (avente ad oggetto complessivamente 3.760 domande di insinuazione del personale dipendente).

Per quanto riguarda Cityliner è stata depositata una prima tranche di domande (avente ad oggetto 346 domande di insinuazione del personale dipendente) il 19 marzo 2018. L'ultimo deposito, avente ad oggetto circa 100 cronologici, sarà nel secondo semestre 2018.

Il calendario delle udienze, di entrambe le Società, è consultabile sul sito della procedura (<http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.it/>).

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. n.347 del 23/12/2003)
- Bando di gara
- Accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori

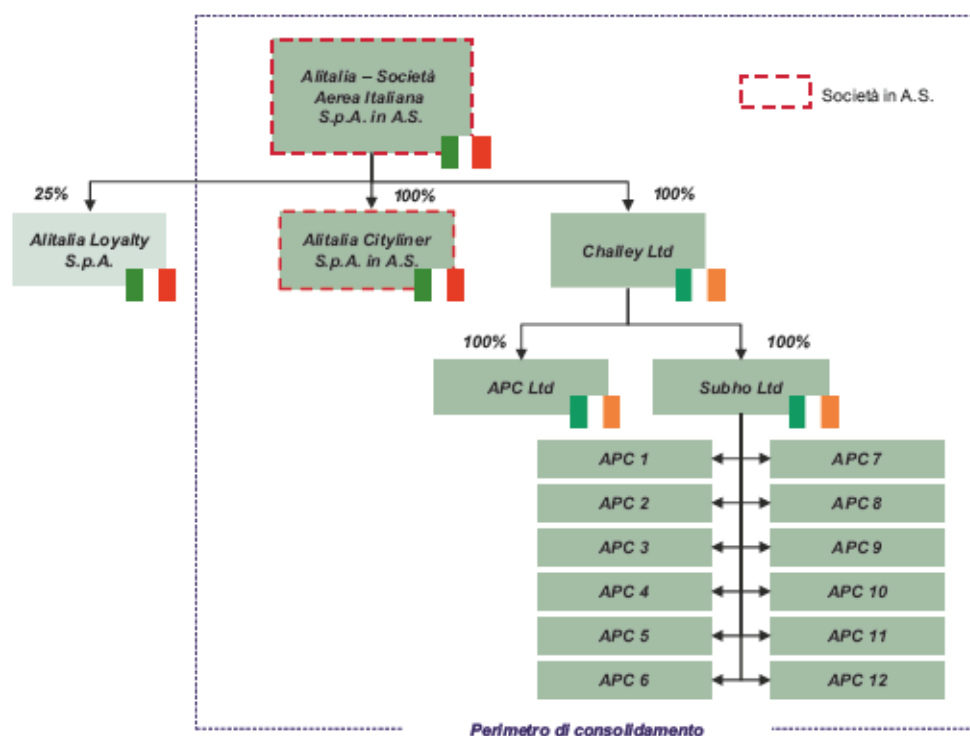
A seguito dell'intervenuta autorizzazione all'esecuzione del programma, sul medesimo sito *web* saranno inoltre rese disponibili le relazioni trimestrali sull'andamento dell'esercizio dell'impresa e l'esecuzione del programma di cui all'articolo 61 D. Lgs 270/1999, previo rilascio del parere del Comitato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

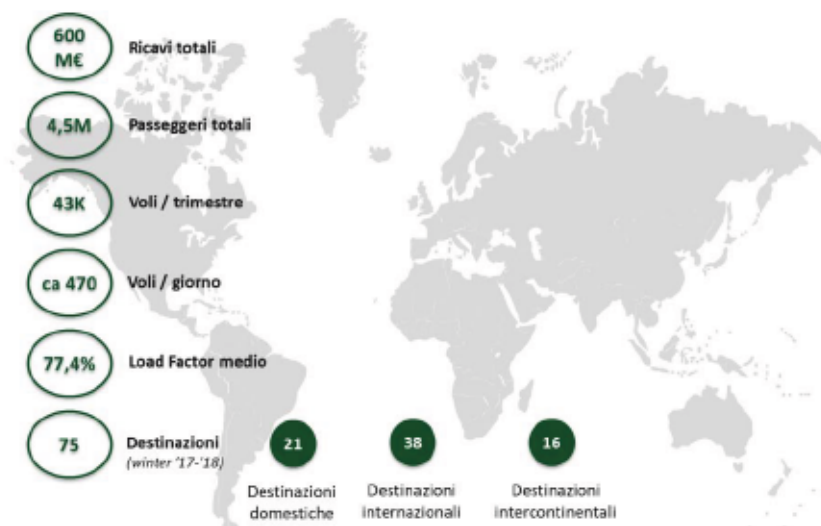
sensi dei Contratti di Finanziamento, PK AirFinance e DVB hanno escusso il pegno sulle azioni di APC e APC 12. Più precisamente:

- (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



Note: Load factor Domestico 67,2%, internazionale 71,2%, Intercontinentale 83,5%

1° trimestre	u.d.m.	2018	2017	Delta
Passeggeri	n.	4.532.132	4.548.030	-0,3%
di cui lungo raggio	n.	569.005	523.156	8,8%
Load factor	%	77,4%	77,0%	0,4pp
Valore medio del biglietto	€	110,6	103,6	6,8%
Lunghezza media delle rotte	Km	1.548	1.513	2,4%
Yield	€c	6,4	6,3	0,9%
RASK	€c	5,6	5,6	0,7%
CASK	€c	7,3	8,5	-14,0%
Tasso di puntualità	%	89,4%	86,9%	2,5pp

Gli indicatori rappresentati fanno riferimento al 1° trimestre

*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

Il **consolidamento dei processi** e la **robustezza operativa** hanno permesso ad Alitalia di rendere ancora più evidenti i **progressi fatti nel corso del 2017** (3° posto nel benchmark industry relativo alla puntualità delle principali compagnie europee e 6° posto tra i principali vettori internazionali secondo il benchmark Flightstats).

**Nel mese di Gennaio '18, Alitalia è infatti risultata la compagnia più puntuale sia in Europa che al Mondo** (tasso di puntualità in arrivo pari al 91,89%).



### 2.3 La flotta

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

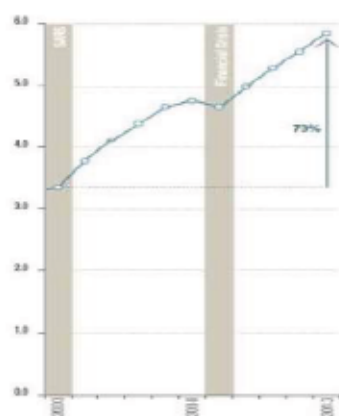
Al 31 marzo 2018, Alitalia dispone di una flotta di 118 aerei, di cui 26 di lungo raggio (11 Boeing 777-200 ER, 1 Boeing 777-300 ER, 14 Airbus A330-200), 72 di medio raggio (12 Airbus A321, 38 Airbus A320, 22 Airbus A319) e 20 *regional* (5 Embraer 190 e 15 Embraer 175). In particolare, fanno capo a 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

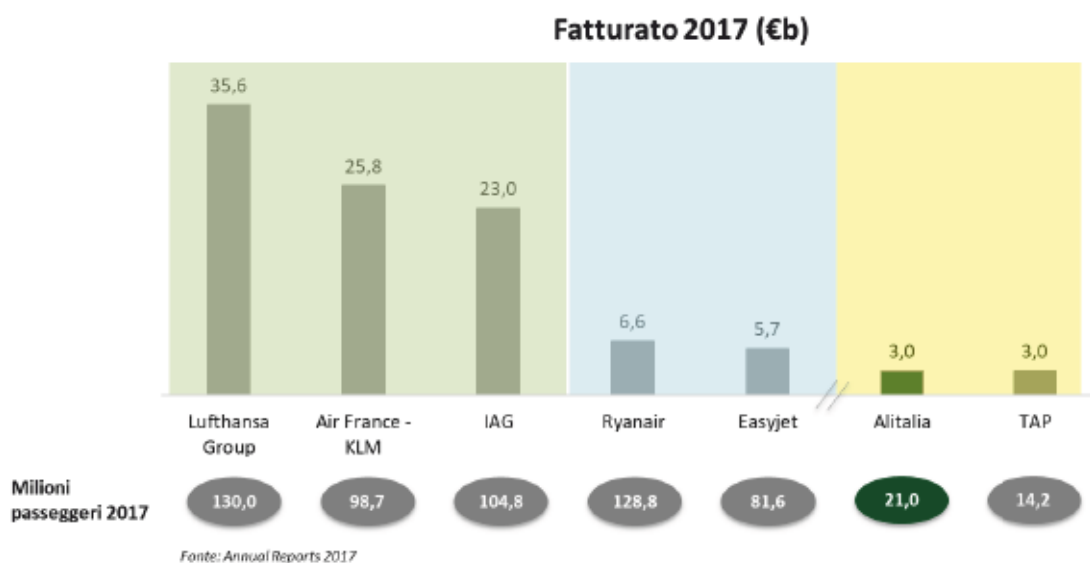


Oltre alle alleanze mondiali, nel mercato diverse compagnie aeree hanno perseguito un processo di consolidamento per raggiungere una massa critica tale da consentire lo sviluppo di un network globale più esteso e solido, come il Gruppo Lufthansa (che include Austrian, Brussels, Swiss), Air France – KLM 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%
<b>Italia</b>	<b>162%</b>
Olanda	43%

Fonte: MIDT Sabre 2017

A febbraio 2018 Meridiana ha annunciato la nuova identità declinata sul nome Air Italy. Qatar Airways ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno in Italia completando l'acquisizione del 49% di AQA Holding, il nuovo azionista di controllo di Air Italy. Successivamente Air Italy ha avviato lo sviluppo del suo nuovo hub a Malpensa annunciando un piano di sviluppo, in particolare sulle rotte di lungo raggio.

### 3.2 Ricavi

Nel periodo gennaio-marzo 2018 prosegue il trend di crescita dei ricavi registrato durante la gestione commissariale; i ricavi passeggeri, infatti, sono cresciuti complessivamente del 6,4% rispetto allo stesso periodo del 2017.

In merito alla stabilizzazione dei ricavi, salvaguardia della fiducia dei clienti e sostegno della relazione strategica con gli operatori del settore, in aggiunta a quanto descritto nella precedente relazione (a cui si rimanda), si segnalano le seguenti azioni.

Lancio di una nuova **Politica Commerciale Alitalia 2018**, basata sui principi dell'efficienza e della profittabilità, fornendo la strategia di vendita da seguire con le Agenzie di Viaggio (Trade) e le Aziende (Corporate), a tutte le strutture vendite nel mondo.

I pilastri su cui si basa sono:

- La Segmentazione dei clienti sulla base dei bisogni e dei Key business drivers
- **Gli elementi dell'accordo da utilizzare sulla base delle linee guida e dello scenario del mercato**
- Il valore del cliente misurato su potenziale, peso del traffico high yield e capacità di steering
- Servizi e prezzi dedicati alla clientela Corporate Aziende e programma dedicato alle Piccole e Medie Imprese

Lancio nuova strategia **Revenue Management & Pricing** declinata su due livelli principali:

1. Difesa della Market share e quindi mantenimento dei volumi di traffico
2. Estrazione di maggior valore dai flussi di traffico leveraging sulla segmentazione della clientela

Tale strategia ha consentito di mantenere il traffico sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente, con un valore dell'Average Coupon value in aumento di circa il 7%, generando un impatto positivo sui ricavi complessivi.

Nel Q1 è stata completato il lancio e la revisione grafica del **sito Alitalia**, con una innovativa homepage Alitalia.com con introduzione di nuove di funzionalità di ricerca voli e di

personalizzazione per l'utente al fine di rendere l'esperienza del Cliente più appealing ed efficace.

ITALIA  
offerte di luglio  
PRENOTA ORA →

RENTA CREDIR INNOVOLI INFO VOLI

Offerte da ROMA

ITALIA	EUROPA	MONDO
Milano	Athene	New York
da 54 €	49 €	379 €
Palermo	Parigi	Tokyo
da 119 €	60 €	689 €
Lampedusa	Barcellona	Los Angeles
da 89 €	102 €	450 €

Nel mese di gennaio 2018 è stata lanciata una **campagna pubblicitaria** sul mercato Italia per promuovere tariffe scontate, mentre nel mese di Febbraio 2018 ne è stata lanciata una globale per enfatizzare le ottime performance di Alitalia in termini di puntualità.

Da marzo a giugno sono state effettuate campagne pubblicitarie aventi ad oggetto prezzi promozionali nei Paesi Argentina, Italia, Grecia, Cile e India, come previsto da piano di Marketing.

E' stata lanciata 'Discover Italy' (27 Febbraio), la nuova 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 e attraverso la quale il Cliente può lasciarsi ispirare dai luoghi consigliati e dalle cose da fare, con suggerimenti, foto, video e informazioni di viaggio sull'Italia.



Allo scopo di aumentare i propri passeggeri nonché i flussi turistici su Roma, la Compagnia ha lanciato, in collaborazione con Federalberghi Roma, Unindustria, Aeroporti di Roma e con il patrocinio del Comune di Roma, il nuovo prodotto **“Stopover Roma”** che permetterà ai passeggeri Alitalia che viaggiano fra due città nel mondo facendo scalo all’aeroporto di Fiumicino di fermarsi a Roma allo stesso prezzo di un biglietto con semplice transito aeroportuale. I viaggiatori potranno inoltre usufruire di una speciale tariffa alberghiera presso strutture convenzionate e del deposito bagagli gratuito all’aeroporto di Fiumicino.

Inoltre Alitalia ha incontrato 350 agenti di viaggio provenienti da tutto il mondo nella **“Global Trade Conference”** durante la quale il management della Compagnia ha illustrato agli agenti i punti di forza del network, il ridisegno della customer experience ed il nuovo prodotto **“Stopover Roma”**, ribadendo l’importanza degli agenti di viaggio per il rilancio di Alitalia.

Si segnala anche la conclusione dell’accordo di **Partnership** commerciale fra Alitalia e All Nippon Airways, che prevede che dal 28 ottobre 2018 – e dopo l’approvazione delle autorità competenti – i due vettori comincino a operare in codeshare sui collegamenti diretti fra l’Italia e il Giappone e su una serie di rotte domestiche in Giappone e in Italia, per rispondere alla crescente domanda di viaggi fra Italia e Giappone e garantire ai passeggeri una più ampia scelta e una maggiore flessibilità.

### 3.3 Network & Flotta

Sono state individuate e implementate le azioni per finalizzare la strategia di Network per l'offerta relativa alla stagione IATA 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 riallocando l'attività, ove sostenibile, su aeromobili Alitalia ERJ175. E' stata avviata la nuova rotta Linate Trapani e cancellata la rotta Fiumicino Ancona.
2. Analogamente la rete internazionale è stata ottimizzata con la riduzione di frequenze o la chiusura delle rotte meno profittevoli quali la Bari Tirana. Sono state aperte le nuove rotte Linate Atene e Linate Lussemburgo (quest'ultima in wet lease per Luxair) e confermate le rotte Fiumicino Kiev e Atene Tel Aviv già avviate nella stagione estiva. La rotta Fiumicino Teheran ritorna su narrow body.
3. Sulla rete intercontinentale si è incrementata l'efficienza nell'utilizzo della flotta attraverso delle ottimizzazioni: è stata chiusa la rotta di feederaggio Malpensa Abu Dhabi, spostata su aeromobile narrow body la rotta Fiumicino Teheran, aperte le rotte Fiumicino Maldive e Fiumicino Nuova Delhi, prolungata anche per il periodo invernale la rotta Fiumicino Los Angeles con 3 frequenze settimanali e, infine, incrementate le frequenze della Fiumicino San Paolo (da 7 a 10 frequenze settimanali) e della Fiumicino Rio de Janeiro che ritorna ad operare giornalmente.

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*).

### 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 anche in ragione della natura della gestione commissariale orientata ad un periodo temporale limitato.

Nell'ambito della riduzione dei costi di gestione, con l'inizio della gestione commissariale, 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, sciogliendo<sup>2</sup> alcuni contratti particolarmente gravosi e rinegoziando i termini di altri accordi.

In particolare, nel primo trimestre 2018, c'è stata l'ottimizzazione dei costi commerciali e distributivi realizzati anche attraverso la focalizzazione sui canali digitali e la revisione degli accordi con i canali distributivi.

Da sottolineare poi il positivo impatto sui costi di assistenza passeggeri dovuto al miglioramento delle performance operative, in termini di puntualità dei voli.

Relativamente alla flotta, rispetto allo stesso periodo del precedente anno, è stato completamente azzerato il ricorso al noleggio cd "wet lease" e si registra la riduzione degli aeromobili in leasing grazie alla restituzione a fine anno precedente di aerei di medio raggio. Ne consegue un miglioramento della produttività, con incremento dell'utilizzo medio della flotta, ed un impatto positivo sui costi di leasing e noleggio notevolmente ridotti.

---

<sup>2</sup> Ex art. 50 Dlg 270/1999.

Nell'ambito dell'ottimizzazione dei processi di manutenzione, da evidenziare la sostituzione del precedente contratto di riparazione componenti avionici (*cd pool and repair*). Il contratto con il nuovo fornitore è stato stipulato a condizioni più vantaggiose ed ha comportato un risparmio di costi a partire dal primo trimestre 2018.

### 3.5 Investimenti

Gli investimenti del primo trimestre 2018, pari a 40 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

Con riferimento al progetto di riorganizzazione dei processi e razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia avviato a partire dal 2 maggio 2017, di seguito le principali azioni intraprese nel primo trimestre 2018:

- in ambito Commercial & Revenue Management, con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità strategiche aumentando la conoscenza del business segmento per segmento e di recuperare centralità rispetto ai segmenti ad alto valore, è stato implementato il nuovo modello commerciale che prevede due canali di vendita dedicati: *business* e *leisure*;
- in ambito Strategy & Operations, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza sia dei processi di business che operativi e di snellire la catena di comando si è proceduto a creare un presidio focalizzato sulla gestione end to end dei processi di Fuel Management e si è inoltre proceduto alla centralizzazione e snellimento dei processi operativi di Flight Operations con una conseguente semplificazione della catena di comando.

#### *Analisi del numero delle risorse*

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 marzo 2018 è di 11.807 dipendenti di cui<sup>3</sup>:

- 11.420 persone in forza con contratti di diritto italiano

---

<sup>3</sup> Non comprende 14 graduate.



- 387 persone in forza con contratti di diritto estero

GRUPPO 31 marzo 2018	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground Ops	3.554	626	2.928	3.229
Engineering & Maintenance	1.339	23	1.316	1.339
Strategy & Staff Ops	519	0	519	515
Pilots	1.434	0	1.434	1.383
Cabin Crew	3.531	38	3.493	3.032
<b>STRATEGY &amp; OPERATIONS</b>	<b>10.377</b>	<b>687</b>	<b>9.690</b>	<b>9.498</b>
<b>Headquarters</b>	<b>1.430</b>	<b>8</b>	<b>1.422</b>	<b>1.409</b>
<b>TOTALE GRUPPO</b>	<b>11.807</b>	<b>695</b>	<b>11.112</b>	<b>10.907</b>

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*.

La tabella rappresenta il dato del personale al 31 marzo 2018 inclusivo delle CIGS a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

A livello di struttura societaria, 11.421 dipendenti (97% del totale) è allocato in Alitalia e 386 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.

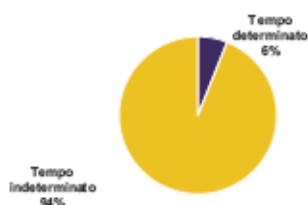
Gruppo: HR per contratto



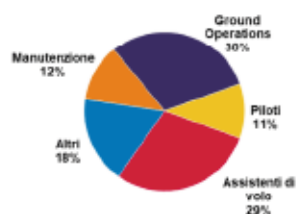
Gruppo: HR per funzione aziendale



## Alitalia: HR per contratto



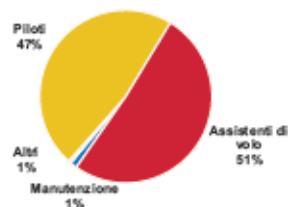
## Alitalia: HR per funzione



## Cityliner: HR per contratto



## Cityliner: HR per funzione

*Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS)*

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 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 richiedere 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 sono interessati dal ricorso alla CIGS a rotazione e a zero ore. Le risorse coinvolte dalla CIGS a zero al 31 marzo 2018 sono 227.

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.

Nell'arco temporale novembre 2017 – marzo 2018, sono state riqualificate circa 30 risorse in varie aree aziendali tra le quali I.T., Cargo.

Si segnala che, in data 30 gennaio e 16 febbraio 2018, sono stati stipulati da Assaereo con le OO.SS./AA.PP. gli accordi con i quali si è convenuto di prorogare il termine per l'avvio della trattativa per il rinnovo del CCNL, ritenendo altresì che i trattamenti economici e normativi continuassero a trovare applicazione fino alla data del 30 aprile 2018.

### *3.7 Information Technology*

La Direzione ICT ha proseguito nel percorso, già intrapreso nella seconda metà del 2017, finalizzato allo sviluppo del Business e degli asset in linea con gli obiettivi della Compagnia.

Nel corso del primo trimestre 2018 si è in particolare data continuità alle azioni di messa in sicurezza dei sistemi e di rimodulazione del mix dei servizi e dei costi, nonché alle azioni di sviluppo del Business nel suo complesso. Si citano tra queste:

- i) revisione del sistema informativo e delle piattaforme applicative a supporto dei canali digitali B2C (Business-to-Consumer), con rilascio del nuovo sito Web e della nuova App;
- ii) miglioramento delle performance della Infrastruttura tecnologica a supporto del Operations Control Center;
- iii) ottimizzazione del Ciclo Passivo e digitalizzazione delle fatture;
- iv) iniziative volte ad innalzare il livello di protezione e sicurezza dei dati e dell'infrastruttura tecnologica, in coerenza a quanto previsto dal General Data Protection Regulation (UE 2016/679)

### 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.

In merito all'ottimizzazione complessiva delle attività di *handling* nel primo trimestre 2018 sono state implementate le seguenti azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- Rinegoziazione del contratto di handling relativo agli scali di Linate e Malpensa con una riduzione dei costi di assistenza del 4% e rivisitazione dello SLA
- Estensione del modello di utilizzo e gestione delle risorse e dei mezzi assegnate ai voli secondo una logica di zonizzazione anche ai quadranti ovest dell'aeroporto per migliorare il servizio di *turnaround* degli aerei e la gestione dei bagagli. Tale iniziativa ha consentito di migliorare ulteriormente i tempi di riconsegna dei bagagli rispettando i parametri della carta dei servizi nel 1Q2018.
- Attivazione del programma di “summer readiness” che prevede l'implementazione di una serie di iniziative volte a preparare al meglio la stagione estiva (attivazione corsi per addetti stagionali, manutenzione aria condizionata mezzi, programma di consegna carrelli per merce e bagagli, ecc)
- Nel primo trimestre del 2018 sono stati rinnovati i contratti di assistenza per i servizi di *handling* con diversi vettori tra cui Middle East Airline, Bulgaria, AirSerbia, Luxair.

### 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 richiesta per avarie improvvise su 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* concessi in locazione da Aeroporti di Roma.

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 l'erogazione 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-bangar* 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.

In relazione al programma di Heavy Maintenance in house per gli aeromobili di medio raggio, si segnala che da gennaio 2018 è stata avviata nell'Hangar di Fiumicino la seconda linea invernale di produzione.

Produzione, Training, Programmazione e Servizi Generali sono stati impegnati nella selezione e formazione del personale, sviluppo dei programmi e contenuti dei lavori, revisione dei lay-out e ammodernamento degli spazi. Tale obiettivo rappresenta una *milestone*

importante del piano di sviluppo della Direzione Tecnica e di efficientamento dei costi aziendali.

Tra le attività di ampliamento *capability* e commercializzazione a terzi, è stato completato il 13 marzo 2018 l'iter di certificazione per la produzione in house dei tappeti con EASA form1 per tutte le tipologie di aeromobili in flotta, consolidando organizzazione, processi e procedure della nostra Production Organization Approval interna, punto di partenza dello sviluppo vendita a terzi.

E' stato inoltre definito (con partenza ad Aprile 2018) un nuovo Maintenance Schedule applicabile alla flotta A320 *family* approvato dalle autorità competenti (ENAC e Irish Aviation Authority), che permetterà una maggiore efficienza nelle attività manutentive.

### 3.8.3 *Flight Operations*

La Direzione Operazioni Volo garantisce le operazioni legate al personale navigante (piloti e assistenti di volo) nel rispetto degli standard aziendali e normativi, 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
- **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

Nel corso dei primi mesi del 2018, la Direzione Operazioni Volo ha proseguito il percorso di riorganizzazione in un'ottica di efficientamento e 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 di importanti risultati.

In termini organizzativi, è stata creata la Direzione Fuel Management, per una gestione più focalizzata ed efficiente sui temi relativi ai consumi carburante e alle emissioni di CO2.

E' stato inoltre avviato il progetto di rinnovo delle divise del personale navigante, che andranno in distribuzione nell'autunno 2018, utile al cambiamento dell'immagine della Compagnia sul mercato e per venire incontro alle richieste del personale operativo con il proposito di migliorare il benessere e la qualità del lavoro del personale Alitalia.

#### *3.8.4 Fuel Management*

La nuova Direzione Fuel Management, operativa dal febbraio 2018, rappresenta una evoluzione della precedente organizzazione<sup>4</sup> che ha come primario obiettivo quello di assicurare la gestione del processo Fuel e ATC attraverso la definizione del budget dei fabbisogni di carburante e dei costi ATC, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPIs, la certificazione delle prestazioni e l'identificazione delle progettualità di Fuel Saving da implementare in ambito Operations. La Direzione assicura, inoltre, la pianificazione e il monitoraggio delle quote ETS (Emissioni CO2) e il mantenimento dello specifico registro.

---

<sup>4</sup> Precedentemente le attività erano allocate in ambito Flight Operation



La struttura organizzativa della Direzione Fuel Management è composta dalle seguenti aree:

- Fuel Efficiency
- Fuel, ATC, ETS, Planning e Monitoring

L'area **Fuel Efficiency** garantisce il monitoraggio dei consumi di carburante, degli scostamenti dei consumi effettivi rispetto ai pianificati e delle relative cause, per un miglioramento continuo degli OFP (Operational Flight Plan) e delle condizioni operative di effettuazione dei voli. Monitora, inoltre, le riserve di carburante pianificate ("contingency fuel", "alternate fuel", "final reserve fuel", "holding fuel", "extra fuel"), anche per individuare opportunità di miglioramento della Fuel Policy; analizza le rotte utilizzate per individuare miglioramenti insieme agli ANSP, *Air Navigation Service Provider* (ad esempio distanze, flight level, constraints, ecc.). Identifica le progettualità di Fuel Saving in ambito Operations, coordinandone l'implementazione da parte delle Linee operative coinvolte e garantendo il monitoraggio dei KPIs relativi ai vari progetti già in essere o nuovi. Garantisce, infine, il monitoraggio integrato delle performance operative dei voli per individuare opportunità di miglioramento dell'efficienza, anche in un contesto di miglioramento delle performances sulle tratte caratterizzate da limitazioni operative, e per la miglior *route analysis* possibile in caso di apertura di tratte nuove.

L'area **Fuel, ATC, ETS, Planning e Monitoring** assicura la pianificazione e il monitoraggio dei fabbisogni di carburante per singolo scalo nell'orizzonte di budget, nonché la pianificazione dell'effetto *Tankering*, con il supporto della funzione Procurement competente per i dati previsionali dei prezzi. Garantisce inoltre le attività relative al processo di definizione e aggiornamento dei prezzi di Air Traffic Control acquisendo le informazioni dalle autorità competenti. Assicura la pianificazione ed il monitoraggio dei costi di ATC e, sulla base dei dati effettivi di volo, l'elaborazione ed il calcolo del consuntivo dei consumi carburante e dei costi ATC, provvedendo anche all'elaborazione dell'apposita reportistica. Svolge le attività di *data integrity* in merito ai dati di consumo carburante per ogni volo, attraverso il controllo e la certificazione in tempo reale dei dati provenienti dal personale navigante (Fuel Reports) e dei dati provenienti dai data entry service provider (ATL), sia per voli operati direttamente che per voli in wet lease. Assicura il continuo monitoraggio del ciclo passivo carburanti e ATC, attraverso la certificazione e la consuntivazione delle forniture Fuel, delle prestazioni ATC, nonché il relativo reporting e la corretta e puntuale

computazione dei consumi carburante e delle relative note di carico. Contribuisce al processo di gestione reclami nei riguardi dei fornitori ATC, supportando la funzione Procurement competente e provvedendo direttamente alla verifica dei dati quantitativi.

Garantisce inoltre la pianificazione ed il monitoraggio dei costi EU-ETS (Emissioni CO<sub>2</sub>), in collaborazione con la funzione Finance per la parte prezzo, nonché la gestione degli audit di certificazione da parte di organismi terzi e del reporting delle emissioni di gas serra verso le autorità nazionali competenti. Assicura infine l'effettuazione delle operazioni di competenza sul conto EU-ETS, finalizzate alla acquisizione/vendita/restituzione dei titoli come previsto dai requisiti normativi applicabili e dai contratti in essere.

A seguito dei risultati di Fuel Saving conseguiti lo scorso anno, che si riassumono in 26 mila tonnellate di carburante risparmiate per un valore complessivo di circa 13 milioni di euro con la conseguente riduzione di oltre 80 mila tonnellate di emissioni CO<sub>2</sub>, nel primo trimestre dell'anno in corso sono state studiate e valutate nuove progettualità in ambito Operations (più in particolare nelle aree Flight e Ground) mirate al contenimento dei consumi di carburante e dei relativi costi.

Nei primi tre mesi dell'anno, grazie alle iniziative di Fuel Efficiency sono state risparmiate 6 tonnellate di carburante per un valore di circa 3 milioni di euro.

Dal 5 al 7 marzo si è svolto l'Audit per la certificazione annuale dei dati EU-ETS (European Emissions Trading System), il cui esito certificato dall'Auditor è stato positivo.

A fine marzo, in conseguenza di ciò, è stata ottenuta da parte dell'Autorità competente l'approvazione del quantitativo delle emissioni CO<sub>2</sub> con riferimento all'anno precedente (1,4 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> nella regione intra-europea).

### *3.8.5 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 primo trimestre 2018 hanno riguardato sia processi/modelli, sia la componente relativa a comunicazione, sia le attività di formazione.

In termini di processi/modelli dell'OCC, è proseguito il lavoro di efficientamento della Comunicazione Operativa, attraverso l'introduzione di modelli informatici di comunicazione quale lavagne Elettroniche ed un sistema di informazione ed analisi delle *disruption* operative (Dashboard operativo).

Lato processi, sono stati inseriti momenti strutturati di meeting operativi durante la giornata per affrontare e correggere i problemi generati in operativo.

Lato gestione delle risorse è stato finalizzato il lavoro iniziato nel 2017 di formazione tecnica e motivazionale su tutte le persone dell'OCC.

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

Il **consolidamento dei processi** e la **robustezza operativa** hanno permesso ad Alitalia di rendere ancora più evidenti i **progressi fatti nel corso del 2017** (3° posto nel benchmark industry relativo alla puntualità delle principali compagnie europee e 6° posto tra i principali vettori internazionali secondo il benchmark Flightstats).

**Nel mese di Gennaio '18, Alitalia è infatti risultata la compagnia più puntuale sia in Europa che al Mondo** (tasso di puntualità in arrivo pari al 91,89%).

### *3.9 Internal Audit*

L'Internal Audit della Compagnia, a diretto riporto dei Commissari Straordinari, ha proseguito 3 progetti di verifica iniziati nel 2017 che saranno completati entro la prima metà dell'esercizio.

Nel medesimo periodo è stato dato l'avvio a un progetto di audit programmato e a 7 attività di audit non programmate, 3 delle quali sono state completate nel corso del trimestre.

## 4 Risultati economico-finanziari

### 4.1 Conto economico

<i>Valori in milioni di Euro</i>	al 31.03.2018	al 31.03.2017	<i>Variazioni</i>
Ricavi del traffico	554	523	31
Altri ricavi operativi	42	50	(8)
<b><u>Totale ricavi operativi</u></b>	<b>596</b>	<b>573</b>	<b>23</b>
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(174)	(196)	22
Costi per servizi	(392)	(450)	58
Costi per il personale	(142)	(154)	12
Altri costi operativi	(17)	(12)	(5)
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	12	10	2
<b><u>Totale costi operativi</u></b>	<b>(713)</b>	<b>(802)</b>	<b>89</b>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>(117)</b>	<b>(229)</b>	<b>112</b>

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

<i>Valori in milioni di Euro</i>	<b>al 31.03.2018</b>	<b>al 31.03.2017</b>	<i>Variazioni</i>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>(117)</b>	<b>(229)</b>	<b>112</b>
Costi per noleggio degli aeromobili	(63)	(83)	20
<b>EBITDAR</b>	<b>(54)</b>	<b>(146)</b>	<b>92</b>

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 aumentano di 23 milioni di euro pari al 4,2%.

Nel 2018 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, charter, ancillaries – si incrementano di 31 milioni di euro pari al 6,0%.

Tale risultato è trainato dalla positiva performance dei *ricavi passeggeri* che ha beneficiato delle *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 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 42 milioni di euro, in riduzione di 7 milioni di euro (-15%) rispetto all'anno precedente.

Tale riduzione è determinata principalmente dalla riduzione dei contributi attinenti alla continuità territoriale – cd rotte PSO – dovuta alla conclusione di relativi accordi regionali, alla diminuzione dei contributi aeroportuali per l'apertura di nuove rotte, alla riduzione dei ricavi verso altre compagnie per commissioni di vendita (effetto reciproco che si compensa sui costi) e ad una lieve flessione dei ricavi manutentivi.

#### *Costi operativi*

Rispetto al periodo precedente, va registrata la riduzione di 89 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.

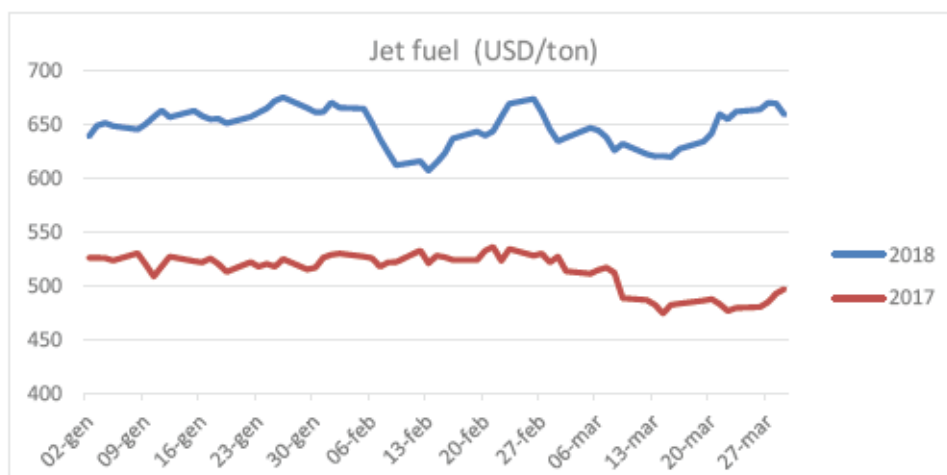
Analizzando le singole voci di costo del Conto Economico emerge quanto segue:

#### *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 174 milioni di euro, in riduzione di 22 milioni rispetto al periodo precedente sostanzialmente in relazione alla riduzione dei costi del carburante.

Il *costo del carburante* si riduce, infatti, di 21 milioni di euro per l'effetto congiunto di:

- maggior costo per ca. 6 milioni di euro dovuti ad un maggior consumo medio per ora volo legato all'incremento dei voli intercontinentali (a fronte di ore volo totali sostanzialmente in linea nei due periodi);
- maggior costo per ca. 10 milioni di euro dovuto all'andamento del prezzo della materia prima parzialmente compensato dal cambio euro/dollaro;
- effetto positivo di ca 37 milioni di euro da contratti di *hedging* sul carburante.



#### *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 – si attesta a 392 milioni di euro, in riduzione di 58 milioni rispetto al periodo precedente.

In riferimento ai *costi di vendita*, si registra una riduzione di 6 milioni di euro rispetto al 2017 (-15%), ottenuta nonostante l'incremento del 6% dei ricavi passeggeri. La riduzione è 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 soprattutto in relazione al canale web.

In riferimento alle *spese di traffico e scalo*, pari a 151 milioni di euro, si registra una riduzione di 8 milioni di euro rispetto al 2017, ottenuta grazie sulle seguenti voci:

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

In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 51 milioni di euro, si registra un miglioramento di 17 milioni di euro rispetto all'anno precedente riconducibile all'ottimizzazione ed all'efficientamento dei processi, alla riduzione dei prezzi unitari ed alle dinamiche dei tassi di cambio.

Con riferimento alle *altre prestazioni* – che include spese per servizi finanziari, informazioni e telecomunicazioni, spese di amministrazione, assicurazioni, prestazioni professionali e consulenze, altre prestazioni per il personale, manutenzioni e revisioni varie – pari a 58 milioni di euro, si registra un miglioramento di 13 milioni di euro soprattutto per effetto dei minori costi per Prestazioni professionali e consulenze in miglioramento di 12 milioni di euro.

In riferimento ai *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 90 milioni di euro, si registra una riduzione di 15 milioni di euro rispetto all'anno precedente. L'impatto è dovuto soprattutto alla riduzione del costo dei leasing della flotta riconducibile 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 precedente di aerei di medio raggio ed ingresso del Boeing 777-300 ER già ordinato dalla precedente amministrazione).

#### *Costo per il personale*

Tale voce di costo si attesta a 142 milioni di euro, in riduzione di 11 milioni rispetto al periodo precedente dovuta principalmente all'impatto della CIGS ed alla riduzione delle posizioni



manageriali, nonostante i maggiori costi relativi al termine del regime agevolato di contribuzione per il personale navigante, previsto per legge fino al dicembre 2017.

*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 17 milioni di euro in peggioramento per 7 milioni di euro soprattutto per effetto delle perdite su crediti che si incrementano di 6 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.

4.2 *Cash Flow*

<i>Valori in milioni di euro</i>	<b>1Q 2018</b>
<b>Cassa Iniziale</b>	<b>508</b>
EBITDA&Taxes <sup>1</sup>	-124
Δ WC e fondi	146
Investimenti netti	-40
Δ Depositi	-32
Δ Maintenance reserve	-12
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-62</b>
<b>Free Cash Flow netto depositi</b>	<b>-30</b>
Nuovo Debito	300
Servizio del debito <sup>2</sup>	-17
<b>Cassa Finale</b>	<b>728</b>

1 include rettifica partite non monetarie

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

Il Cash Flow operativo<sup>5</sup> (free cash flow) nel periodo dicembre marzo 2018 è stato pari a ca -62 milioni di euro includendo ca 32 milioni di euro di incremento del valore dei depositi (che include 24 milioni di euro per depositi *hedging* costituiti a fronte delle coperture sul carburante ed 8 milioni di variazione depositi su flotta). Escludendo la variazione dei depositi, il cash flow del periodo è pari a -30 milioni di euro.

Il contributo al cash flow generato dalla gestione operativa (EBITDA) al netto delle tasse e rettifica delle partite non monetarie è stato negativo per 124 milioni di euro.

La variazione del working capital (capitale circolante) e dei fondi è positiva (+146 milioni) ed è composta da:

---

<sup>5</sup> I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali

- +221 milioni di euro per incremento del valore del venduto non volato, effetto tipico della stagionalità
- -92 milioni di euro dovuto all'incremento dei crediti commerciali
- +17 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 12 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).

Il Cash Flow finanziario include:

- 300 milioni di euro per erogazione del prestito governativo, parte dei 900 milioni di euro concessi (ulteriori 600 milioni sono stati erogati nel 2017);
- 11 milioni di euro pagamento delle rate (quote capitale e interessi) di finanziamenti su aeromobili di proprietà;
- 6 milioni di euro pagamento delle rate di leasing finanziario su aeromobili di proprietà di terzi.



\*180270 026050\*