



Alitalia S.p.A. in Amministrazione Straordinaria

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

Relazione Trimestrale
ex art. 61, 2° comma, D. Lgs. N. 270/1999
della procedura di amministrazione straordinaria
relativa alle società

Alitalia SAI S.p.A. in Amministrazione Straordinaria
Alitalia CityLiner S.p.A. in Amministrazione Straordinaria

Riferita al periodo 1 ottobre – 31 dicembre 2018

I COMMISSARI STRAORDINARI

Avv. Daniele Discepolo

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari

Indice:

1	PREMESSA.....	6
2	LA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	8
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	8
2.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	10
2.3	AGGIORNAMENTO PROCEDURE DI ACCERTAMENTO STATO PASSIVO.....	12
2.4	OMISSIS.....	14
2.5	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI.....	34
3	ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA.....	36
3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO.....	36
3.2	ORGANIGRAMMA E DELEGHE.....	41
3.3	AGGIORNAMENTO PIANO OPERATIVO.....	44
3.3.1	RICAVI E COSTI.....	44
3.3.2	NETWORK & FLOTTA.....	66
3.3.3	LA GESTIONE DEL PERSONALE.....	68
3.3.4	OPERATIONS.....	76
3.3.5	INFORMATION TECHNOLOGY.....	85
3.4	ALTRE INIZIATIVE GESTIONALI.....	90
3.5	OMISSIS.....	97
3.6	I RAPPORTI CON LE AUTORITÀ DI VIGILANZA.....	125
4	LA PROCEDURA DI CESSIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI DI ALITALIA E CITYLINER....	128
4.1	LA PROCEDURA PER LA DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA ESPERTA AI SENSI DELL'ARTICOLO 1, COMMA 2 DEL D.L. 55/2017.....	128
4.2	LA PROCEDURA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI.....	132
4.2.1	LA RACCOLTA DELLE MANIFESTAZIONI DI INTERESSE.....	132
4.2.2	LA FASE DI PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE.....	134
4.2.3	LA PROCEDURA NEGOZIATA.....	134
4.3	OMISSIS.....	136
5	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI.....	138
5.1	PREMESSA METODOLOGICA.....	138
5.2	GRUPPO ALITALIA – CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO.....	139
5.2.1	CASH FLOW.....	143
5.3	OMISSIS.....	145
5.4	OMISSIS.....	148

1 PREMESSA

Con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico in data 2 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 venivano 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.

Stante dunque l’intervenuta approvazione del Programma, di cui al paragrafo precedente, la presente Relazione Trimestrale viene redatta ai sensi e per gli effetti di cui all’art. 61 comma 2 del Decreto Legislativo 8 luglio 1999 n. 270 (di seguito “**D. Lgs 270/99**”).

Si segnala che, con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 5 dicembre 2018, l’Avv. Daniele Discepolo è stato nominato Commissario Straordinario delle Società in A.S.

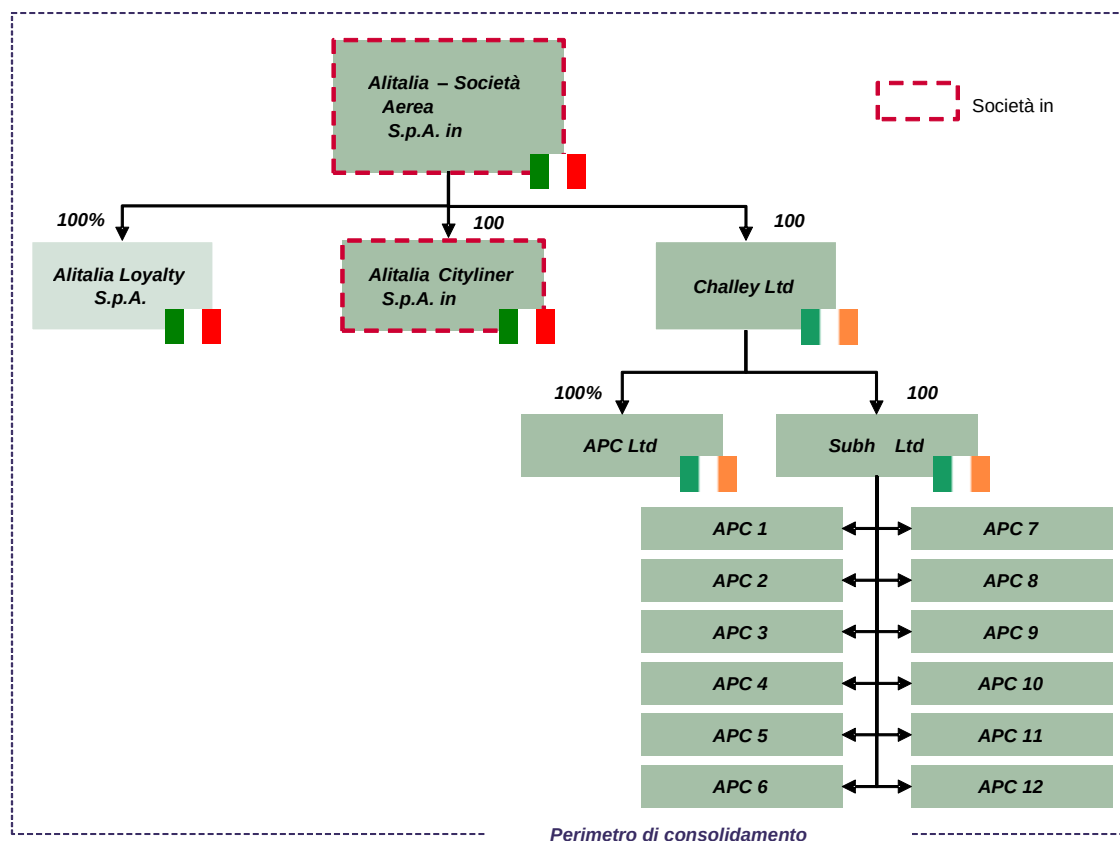
in sostituzione del Dott. Luigi Gubitosi, che ha rassegnato le proprie dimissioni in data 20 novembre 2018.

Per una più agevole e completa informativa circa l'andamento della Società a partire dall'entrata in amministrazione straordinaria, si invita alla lettura delle Relazioni volontarie, redatte per il periodo 2 maggio-31 dicembre 2017 e I Trimestre 2018, e delle Relazioni Trimestrali *ex art. 61, 2° comma, D. Lgs. N. 270/1999* relative al II ed al III Trimestre 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.

In data 17 dicembre 2018 Global Loyalty Company LLC ha ceduto la propria partecipazione al capitale sociale di Alitalia Loyalty S.p.A. (pari al 75%) ad Alitalia, che deteneva il restante 25%. A seguito di tale cessione, dunque, il capitale sociale di Alitalia Loyalty S.p.A. è interamente detenuto da Alitalia.

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 venivano 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 venivano 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.

Con Decreto del MISE del 5 dicembre 2018, l'Avv. Daniele Discepolo è stato nominato Commissario Straordinario delle Società in A.S. in sostituzione del Dott. Luigi Gubitosi, che ha rassegnato le proprie dimissioni in data 20 novembre 2018.

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 ha autorizzato 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, del Programma è stata pubblicata, insieme alla Relazione sulle cause di insolvenza, sul sito internet dell'amministrazione straordinaria:

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

2.3 *Aggiornamento procedure di accertamento Stato passivo*

Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, ai sensi dell'art. 8 del 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
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; 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).

In ragione dell'avanzamento del lavoro di analisi delle domande di insinuazione al passivo, il Giudice Delegato, con provvedimenti successivi, ha autorizzato tempo per tempo il deposito dei progetti parziali di stato passivo predisposti dagli scriventi Commissari.

Al 30 dicembre 2018 Alitalia risulta già aver depositato, presso la cancelleria del Tribunale di Civitavecchia, le prime tranche di progetto parziale di stato passivo (avente ad oggetto tutte le domande di insinuazione presentate dal personale dipendente) per un totale di 11.087 domande. Sono in corso le udienze secondo il calendario stabilito dal Giudice Delegato e pubblicato sul sito internet della Società.

A febbraio 2019 è previsto il deposito di un ulteriore progetto parziale di stato passivo avente ad oggetto le domande di insinuazione presentate da una parte dei fornitori. Contestualmente i Commissari chiederanno al Giudice Delegato di essere autorizzati a proseguire le operazioni di verifica dello stato passivo secondo una nuova presumibile scansione temporale.

Per quanto riguarda CityLiner, al 30 dicembre 2018 sono stati depositati due progetti parziali di stato passivo aventi ad oggetto tutte le domande di insinuazione presentate dal personale dipendente (n. 380),

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

2.4 OMISSIS

2.5 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:

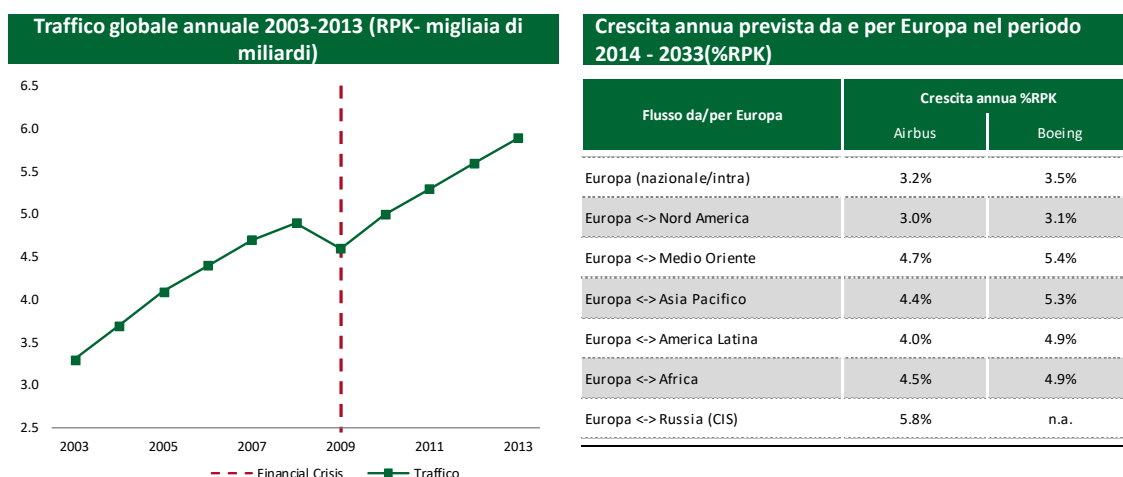
- decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza;
- relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017;
- programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n.347 del 23/12/2003);
- bando di gara;
- accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori;
- 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;
- Relazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 1-bis e 1-ter del decreto legge 27 aprile 2018 n.38, convertito con modificazioni in legge 21 giugno 2017, n. 77;
- Documenti presentati nelle audizioni dinanzi i) alla Commissione Speciale del Senato per l'esame degli atti urgenti del Governo (17.05.2018), ii) alle Commissioni riunite IX e X della Camera dei Deputati (26.09.2018) e iii) alle Commissioni riunite 8a e 10a del Senato (09.10.2018).

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

3 ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA

3.1 Mercato di riferimento

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 cosiddetti “*low cost*”.



Forte crescita nel traffico passeggeri nel decennio 2003-2013

- +70% in valore assoluto nel numero di chilometri per passeggero (RPK), nonostante il contesto macroeconomico non positivo

Nel periodo 2014-2033 si mantiene la crescita da/per Europa

Nonostante il contesto macroeconomico non positivo, nel decennio 2003-2013 si è avuta una forte crescita nel traffico passeggeri mondiale [+70% in valore assoluto; 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.

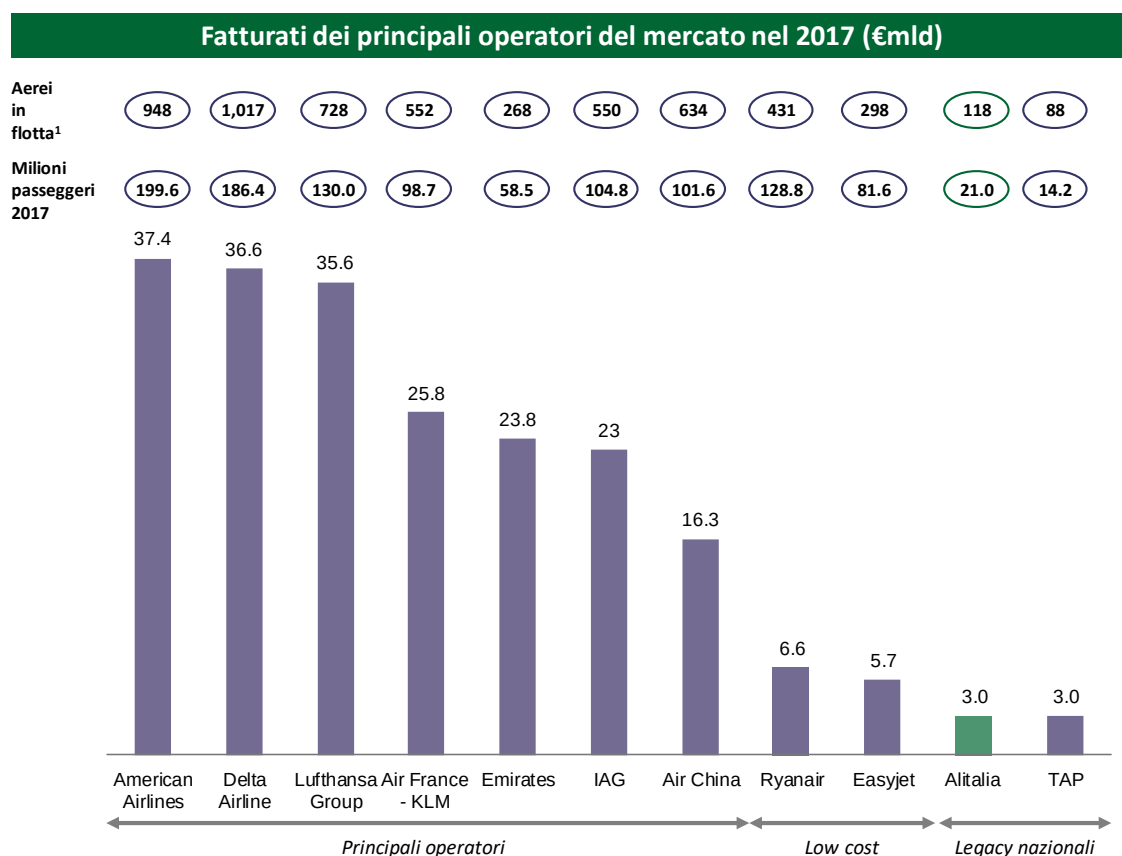


Le tre principali Global Airline Alliance (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) rappresentano ad oggi oltre il 50% della capacità di trasporto aereo presente nel mercato

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.



Nota
1 Dati alla data più recente

Fonte
Bilanci societari

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 UE 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:

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

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

Rapporto domanda O&D intercontinentale rispetto al servizio diretto

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

Fonte: MIDT Sabre 2017

1

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.

Trend recenti

Nel corso del 2018 il traffico passeggeri negli aeroporti italiani è cresciuto del 5,9% mentre il traffico cargo è diminuito dello 0,5%. Simile il dato mondiale provvisorio atteso dall'associazione mondiale degli aeroporti (ACIworld) che indica in +6% la crescita del traffico passeggeri mondiali. Secondo i dati della IATA il settore delle compagnie aeree registra per il 2018 utili positivi seppur in calo rispetto all'anno precedente. Rimane alta la volatilità del contesto soprattutto in relazione alla volatilità del prezzo del petrolio e alle incertezze sulle prospettive economiche a livello mondiale.

Per quanto riguarda l'Italia e l'Europa, nel mese di febbraio 2019 Bmi regional - storica compagnia di servizi regional inglese - ha dichiarato bancarotta. Tra le motivazioni addotte viene menzionato l'effetto della Brexit in particolare le incertezze sulle difficoltà che BMI potesse dover affrontare per continuare a volare in Europa in caso di hard brexit. Anche la compagnia Norwegian airways che, nel corso del 2018 aveva lanciato piani aggressivi di crescita nei voli low cost di lungo raggio anche a partire dagli aeroporti italiani, appare in difficoltà costretta ad un complesso aumento di capitale

¹ O&D: Origine e Destinazione.

3.2 Organigramma e deleghe

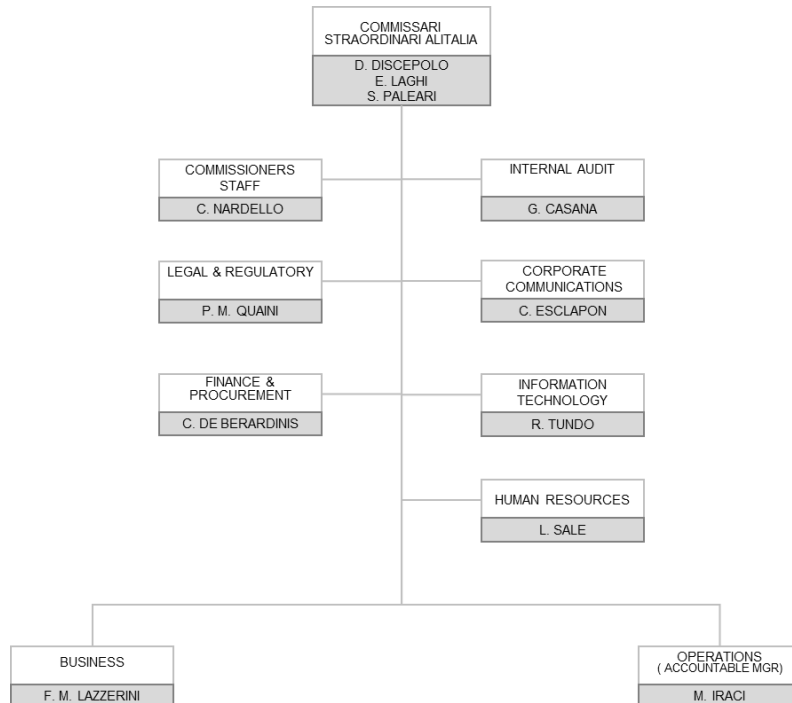


Figura 1: Organigramma Alitalia SAI in A.S.

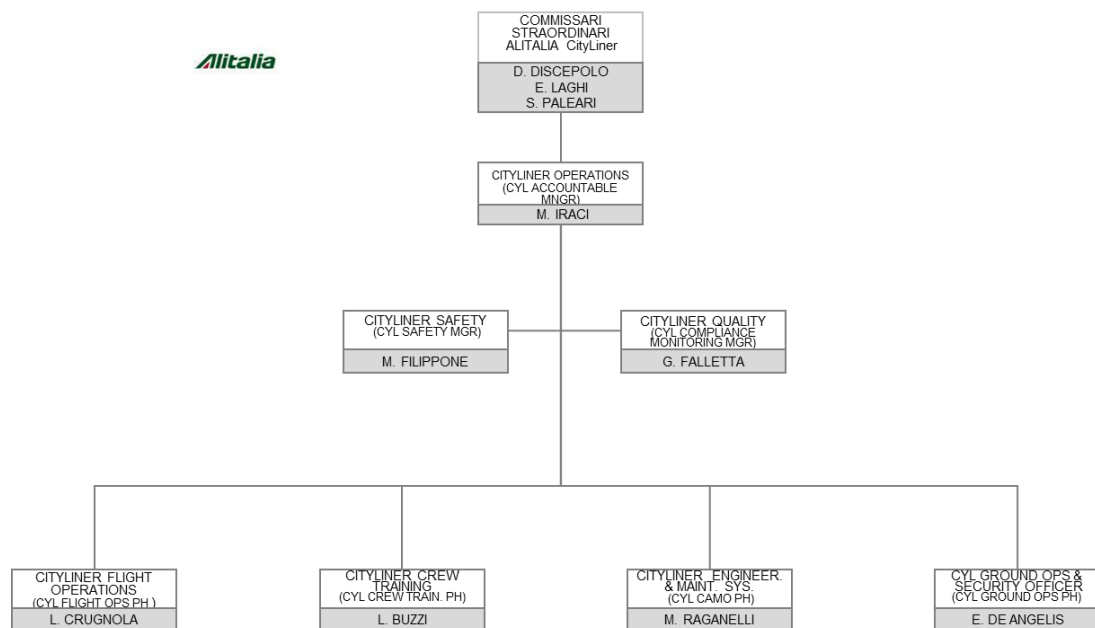


Figura 2: Organigramma Alitalia CityLiner in A.S.

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 dicembre 2018 è di 11.601 dipendenti di cui²:

- 11.258 persone in forza con contratti di diritto italiano;
- 343 persone in forza con contratti di diritto estero.

GRUPPO 31 dicembre 2018	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground	3.450	610	2.840	3.105
Maintenance	1.303	17	1.286	1.303
Staff Ops	616	1	615	613
Pilots	1.432	15	1.417	1.384
Cabin crew	3.494	41	3.453	3.021
OPERATIONS	10.295	684	9.611	9.426
Headquarters	1.306	6	1.300	1.285
TOTALE GRUPPO	11.601	690	10.911	10.711

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 del *handling*.

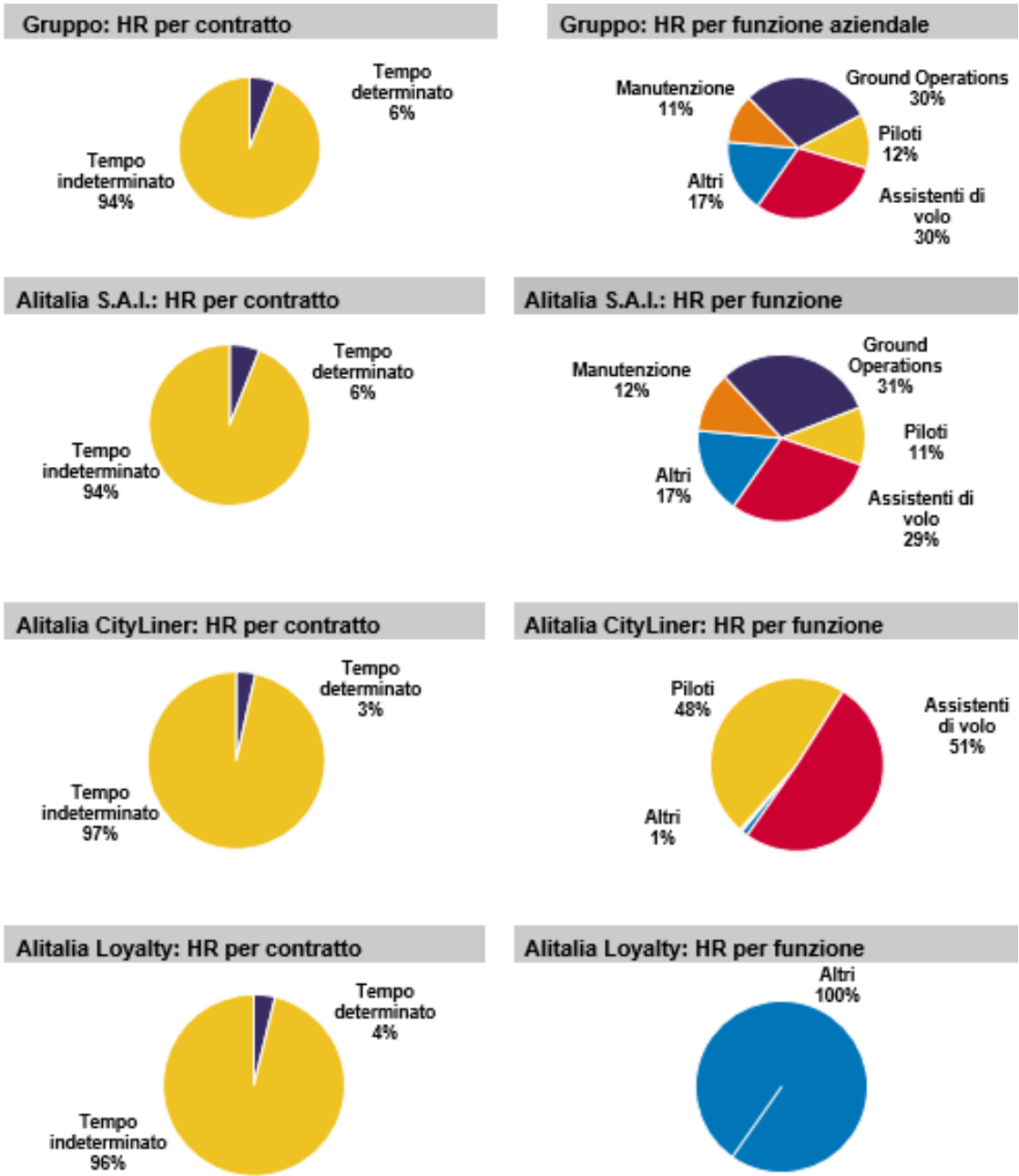
La tabella rappresenta il dato del personale al 31 dicembre 2018 inclusivo delle CIGS³ a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

A livello di struttura societaria, 11.146 dipendenti (96% del totale) è allocato in Alitalia S.A.I., 402 unità (3,5%) in Alitalia CityLiner e 53 unità (0,5%) in Alitalia Loyalty (rientrata nel perimetro Alitalia dal 17 dicembre 2018).

² Non comprende 3 lavoratori a progetto

³ CIGS: Cassa Integrazione Straordinaria

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



funzione di appartenenza.

3.3 *Aggiornamento piano operativo*

3.3.1 *Ricavi e Costi*

Le azioni per la stabilizzazione dei ricavi, salvaguardia della fiducia dei clienti e sostegno della relazione strategica con gli operatori del settore continuano nel quarto trimestre del 2018 in continuità con quanto descritto nelle relazioni precedenti relative al periodo gennaio-marzo 2018, aprile-giugno 2018 e luglio-settembre 2018. Qui di seguito una sintesi.

Nel **primo trimestre del 2018** il trend dei ricavi è in crescita, registrando un aumento del 6,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Viene lanciata la nuova “Politica Commerciale 2018” che declina le linee guida della strategia di vendita verso le agenzie di viaggio e le aziende. La nuova strategia di *Revenue Management & Pricing*, basata su difesa della *market share* - con il mantenimento dei volumi di traffico - ed estrazione di maggior valore - facendo leva sulla segmentazione - porta ad un aumento dell'*Average Coupon Value* del 7% insieme al mantenimento dei volumi di traffico. Viene completata la revisione ed il lancio del sito Alitalia, con un'innovativa *homepage* e nuove funzionalità. A gennaio viene lanciata una campagna pubblicitaria sul mercato Italia per promuovere tariffe scontate ed a febbraio una campagna globale di comunicazione degli ottimi risultati in termini di puntualità. Da aprile a giugno altre campagne pubblicitarie su prezzi promozionali vengono lanciate in molti mercati esteri. A febbraio viene lanciata la piattaforma editoriale *Discover Italy*. Contestualmente viene lanciato il nuovo prodotto *Stopover Roma*, che permette ai passeggeri in transito a Roma di fermarsi per visitare la città senza maggiorazioni sul biglietto ed usufruendo di tariffe alberghiere agevolate. A marzo 350 agenti di viaggio da tutto il mondo sono stati accolti a Roma per la *Global Trade Conference* di Alitalia. Viene infine siglata la *partnership* commerciale tra Alitalia ed All Nippon Airways.

Nel **secondo trimestre 2018** si rafforza il trend di crescita dei ricavi; i ricavi passeggeri sono cresciuti del 7,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

La Direzione “*Commercial & Revenue Management*” ha avviato un processo di profonda trasformazione organizzativa che riguarda tutte le aree coinvolte nella creazione del valore verso il cliente:

- la creazione delle funzioni *Business Travel Sales* e *Leisure Travel Sales* che si focalizzano trasversalmente su tutti i mercati di riferimento, aumentando la conoscenza del business segmento per segmento, con l’obiettivo di valorizzare la destinazione Italia nel mondo ed il recupero della centralità di Alitalia rispetto a segmenti di clientela ad alto valore
- è stato rivisto il ruolo del *Contact Center* in una logica di sviluppo di centro di competenza
- il modello distributivo del business *Cargo* in Alitalia è stato modificato radicalmente con l’obiettivo strategico di riposizionare Alitalia come principale *player* del settore in Italia

La Strategia di ***Revenue Management & Pricing*** ha trovato un ulteriore consolidamento nella gestione del secondo trimestre:

- crescita dell’*Average Coupon Value*, ed incremento dei volumi di traffico
- focus sulla gestione della cabina di *Premium Economy* e *Magnifica* sul prodotto di “lungo raggio”, che ha portato ad un incremento dei coefficienti di riempimento.
- sulle destinazioni italiane è stata completata la *pricing transformation* con l’obiettivo di incrementare la competitività verso le *low cost*, ed il treno ad alta velocità, garantendo alla clientela maggiore semplicità, trasparenza e flessibilità di scelta.
- medesimo approccio è stato poi utilizzato anche per le destinazioni europee e da ultimo per il Nord America.

Nell’ambito delle strategie di ***Distribuzione***, nel periodo aprile-giugno 2018, sono stati realizzati una serie di interventi con impatti sui costi, sui ricavi e sugli sviluppi futuri a partire dal 2019:

- le azioni con impatti positivi sui costi distributivi sono state: rinnovo Accordo di *Full Content* con il GDS (*Global Distribution System*) Amadeus; negoziazione dell’estensione degli accordi MIDT (*Market Information Data Tape*) con 6 GDS.
- le azioni con impatti positivi sui ricavi sono state: implementazione dal 1° giugno 2018 di un *Distribution Supplement*; visualizzazione sui GDS Amadeus, Travelport e Sabre dell’offerta tariffaria in forma di *Fare Families*.

- sono stati avviati alcuni progetti con impatto sulla strategia distributiva Alitalia, da attuare nel corso del 2019, con impatti positivi sia sui costi che sui ricavi: attivazione del progetto di *Sales Transformation Journey*, in collaborazione con l'azienda Salesforce.com; interazione con un primario *Vendor* di servizi distributivi, per dotare Alitalia di sistemi che permettano un'efficace distribuzione diretta alle aziende ed alle agenzie di viaggio, e una personalizzazione della propria offerta su tutti i canali..

Nel secondo trimestre le **Vendite** hanno registrato un recupero di quota di mercato, che in Italia è stato di 2,4 punti percentuali (sulle destinazioni servite da Alitalia per le vendite intermedie dalle agenzie di viaggio) rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, all'estero il recupero è stato di 0,6 punti percentuali.

Il team commerciale Alitalia (insieme al team congiunto Air France, KLM e Delta per gli accordi sulle rotte Nord Atlantico in Italia) ha siglato:

- 521 contratti che coinvolgono 5.770 punti vendita
- nel mercato Nord America il team congiunto JV ha siglato 964 accordi negli Stati Uniti, in Canada e Messico
- -sul segmento business sono stati siglati 570 contratti con aziende locali in Italia ed all'estero, e 420 contratti con aziende globali nel mondo
- -il rilancio del programma per le piccole e medie imprese, **Alitalia Business Connect**, ha portato ad un numero complessivo di 18.000 aziende che hanno aderito al programma nel mondo.

E' continuato il processo di miglioramento progressivo di tutti i sistemi a supporto dell'*esperienza digitale* dei clienti Alitalia con:

- rinnovo della *homepage*
- rinnovo di tutta l'esperienza di *web check-in*

Altri progetti riguardanti il miglioramento dell'*esperienza di bordo*:

- focus particolare sul "*food & beverage*"
- ulteriori evoluzioni grazie anche all'introduzione di nuove tecnologie a bordo sono previste a partire da Q4 '18.

Altri progetti in area *Marketing*:

- nuova *lounge* Casa Alitalia collocata presso il molo E dell'aeroporto di Roma Fiumicino, l'area di imbarco da cui parte la quasi totalità dei voli di medio e lungo raggio di Alitalia verso le destinazioni extra-Schengen.
- nuove divise Alitalia, create da Alberta Ferretti

Nell'ambito delle attività a supporto del brand e di sviluppo delle sinergie con i partner si ricorda la collaborazione con l'artista Laura Pausini e la partnership con Costa Crociere.

Nell'ottica di sviluppo dei prodotti dedicati a specifici segmenti di clientela:

- è stato lanciato *Italy&Europe Pass*, che ha integrato l'offerta, insieme a *Roma Stopover* ed a *Discover Italy*, dedicata ai viaggiatori originanti dai mercati esteri
- *TravelPass*, un pacchetto di *voucher* prepagati, pensato per i viaggiatori frequenti
- *Alitalia Shuttle*, nuovo servizio disegnato per la clientela business, che consente di viaggiare tra Milano Linate e London City Airport nel modo più semplice e veloce. La 'navetta' fra le due città ha registrato nel trimestre aprile-giugno 2018 un incremento dei passeggeri del 25,9% e ricavi in crescita dell'11,8%. Alitalia ha deciso di estendere il prodotto Alitalia Shuttle ad altre rotte, privilegiando le tratte – nazionali e internazionali – con maggiori frequenze giornaliere, ampi volumi di traffico e una clientela prevalentemente business.

Nel periodo **luglio-settembre 2018** si conferma il trend positivo di crescita dei ricavi i ricavi; i ricavi passeggeri sono cresciuti del 7,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

In ambito ***Marketing & Digital Business*** continua il processo di miglioramento progressivo di tutti i sistemi a supporto dell'**esperienza digitale** dei clienti Alitalia con:

- rinnovo della *homepage* (rilasciata a fine del primo trimestre) con una nuova interfaccia più intuitiva e con una migliore capacità di conversione (visite nel terzo trimestre pari +17% yoy);
- rinnovo di tutta l'esperienza di *web check-in* (luglio '18) e *app check-in* (settembre '18) per offrire un'esperienza più fluida e veloce (la percentuale di *check-in* digitale è di conseguenza in costante aumento dall'inizio dell'anno).

È stato lanciato un progetto volto a migliorare l'**esperienza di bordo** con un focus particolare sul "*food & beverage*".

Il progetto è riuscito a combinare efficientamento, standardizzazione dei servizi, ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi con l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio sia nella classe Magnifica sia in quella *Economy*. Il progetto si articola in diverse fasi:

- sostituzione del fornitore di catering che opera tutti i voli dall'aeroporto di Fiumicino, inoltre i pasti della classe Economy verranno cucinati in Italia e non all'estero come avveniva in precedenza. Questo cambio, oltre a garantire l'elevato standard qualitativo dei pasti a bordo, contribuirà alla riduzione della spesa nei servizi di bordo (settembre '18)
- miglioramento dei menu nei voli di medio raggio superiori alle 3 ore (Ottobre '18)
- miglioramento dei menu in tutti i voli intercontinentali (Novembre '18)
- ulteriori evoluzioni grazie anche all'introduzione di nuove tecnologie a bordo sono previste a partire dall'inizio del 2019.

La **Strategia di *Revenue Management & Pricing*** impostata nella gestione del terzo trimestre, si è focalizzata principalmente nel monetizzare il più possibile il periodo di picco della domanda, leverando principalmente sulla crescita dell'*Average Coupon Value*, garantendo anche una crescita del Load Factor.

I risultati ottenuti confermano l'efficacia di quanto implementato con una crescita dell'*average Coupon Value* pari al + 8,7%, così distribuita tra i tre settori del network: Short Haul + 4,9%; Medium Haul + 12,4%; Long Haul + 2,2%

Anche il Load Factor ha evidenziato un incremento pari a + 1,3pp. La combinazione dei due effetti ha garantito una crescita complessiva dei ricavi passeggeri del + 7,1%.

Inoltre in continuità con i trimestri precedenti, particolare focus è stato dedicato alla gestione della cabina di *Premium Economy* e *Magnifica* sul prodotto di "lungo raggio", con l'obiettivo di incrementare i coefficienti di riempimento. I risultati del terzo trimestre hanno confermato l'efficacia di tale focus strategico, registrando un *Load Factor* in *Premium Economy* pari a circa l'82% con una crescita rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente tra 5,8 punti percentuali, ed un *Load Factor* in *Magnifica* pari all' 83,7% con un incremento tra i 4,6 punti percentuali.

Tra le attività **Sales** si segnala il “Commercial Roadshow” in Sudamerica con incontri del Top Management Alitalia con i principali clienti e stakeholder dei mercati Brasile ed Argentina.

Tra le attività dedicate al segmento Business Sales l’evento dedicato alle Aziende a Milano, tenuto il 04 luglio nella suggestiva location di Palazzo Parigi, a Milano, il primo evento dedicato alle principali aziende Global (con sedi in più paesi esteri) & Local (presenti circa 40 ospiti tra cui Accenture, IBM, Sanofi, EDF, Banca Intesa, Campari, Wind). Presentata ai clienti la nuova organizzazione “Business Travel Sales” con focus particolare su servizi e prodotto, è stato inoltre definito una nuova modalità di comunicazione con invio di Dem (direct e-mail) con layout dedicato, inviata a più di 300 contatti in Italia.

Tra le attività focalizzate sul segmento Leisure Sales nell’ambito della collaborazione con Costa Crociere vede il rilascio di un nuovo servizio per i clienti che acquistano un biglietto “fly&cruise”: al rientro potranno effettuare il check-in e la consegna bagagli al terminal crociere di Civitavecchia.

Nell’ottica di rafforzamento della partnership transatlantica, i team Vendite Italia dei vettori della Joint Venture Transatlantica – Alitalia, Air France-KLM e Delta – si sono incontrati a Roma per condividere le nuove organizzazioni Sales, l’approccio commerciale verso i clienti, con un focus da parte dell’organizzazione Business Travel sales su servizi e prodotti. A seguire una sessione di team building in Training Academy simulando l’addestramento tecnico degli assistenti di volo.

Tra le azioni di spinta dei ricavi:

- la campagna promozionale sui canali di comunicazione, in vendita dall’Italia fino al 20 settembre, verso destinazioni DOM, INZ ed INC in classe Business ed Economy, con applicabilità per il DOM/INZ dal 24 settembre 2018 al 14 aprile 2019, per INC dal 5 novembre 2018 all’ 11 aprile 2019
- Miglioramento del prodotto “TravelPass Roma-Milano”: è stato modificato il periodo di prenotazione dell’opzione “Freedom Option” per la zona di viaggio Roma–Milano in Business class per rendere il processo di utilizzo più flessibile e vicino alle esigenze del viaggiatore business.

Nell’ambito delle **Strategie di Distribuzione**, nel periodo luglio - settembre 2018, sono continuate le attività avviate nel secondo trimestre, in particolare si è proceduto: alla formalizzazione di alcuni degli accordi GDS negoziati; al completamento

dell'implementazione del Distribution Supplement (mercati Giappone e Korea attivati da Jul 2018 dopo autorizzazioni/informativa locale); all'avanzamento dei progetti distributivi, a cui è stato aggiunto l'avanzamento nella definizione della soluzione funzionale per integrazione con il sistema di prenotazione e biglietteria Trenitalia.

Nel periodo **Luglio – Settembre**, è continuata l'attività del **Contact Center** come centro di competenza trasversale a tutte le aree commerciali per permettere la focalizzazione dell'area Sales sui clienti con maggior potenziale, in particolare si evidenziano le azioni sul segmento piccole agenzie di viaggio, piccole e medie imprese a promozione del prodotto Alitalia e la spinta al prodotto Alitalia TravelPass; l'avvio del processo di centralizzazione delle attività a supporto dei segmenti business sui mercati esteri.

Completato il processo organizzativo finalizzato alla gestione diretta del business **Cargo** in Alitalia iniziato a fine marzo con il passaggio della gestione della capacità da Etihad ad Alitalia. Il mercato Italiano è ora gestito attraverso una organizzazione che copre tutte le attività commerciali, di revenue management e di supervisione operativa. Nel corso del terzo trimestre è stato introdotto il nuovo sistema di Revenue Management finalizzato alla massimizzazione dei ricavi e della profittabilità cargo, ed è stato avviato lo sviluppo del nuovo sistema di supporto alle vendite (CRM), che include anche lo sviluppo di alcune funzionalità del sito web. Inoltre, è stato avviato il processo per la certificazione IATA relativa al trasporto dei prodotti farmaceutici ad alto yield. Confermato anche il percorso di sviluppo della rete di feederaggio camionata in Europa con l'apertura della stazione di Vienna a fine settembre che si aggiunge alle stazioni di Francoforte, Monaco e Zurigo già attive da inizio giugno. I risultati del terzo trimestre del 2018 confermano il posizionamento in termini di market-share dall'Italia sulle maggiori destinazioni intercontinentali servite dal network di Alitalia, che si attestano a 14,5% con punte del 15,2% . I ricavi totali nel periodo luglio - settembre passano da 27,29 €mio dell'anno precedente a 29,98 €mio con una crescita netta del 9,86%.

Anche il periodo **ottobre-dicembre 2018** , malgrado la bassa stagionalità ha riportato una crescita complessiva dei ricavi a totale rete pari al +6,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Nel periodo **ottobre-dicembre 2018** nell'ambito **Marketing & Digital Business**, è da segnalare la continua crescita delle performance del **canale Web** con un +15,5% nel

trimestre che ha permesso di chiudere l'anno con una performance del +18,2% di ricavi da volato, nettamente superiore alla performance media di Alitalia. Questo risultato è stato ottenuto grazie al continuo miglioramento delle classiche leve di digital marketing (SEO, SEM, display prospecting, retargeting, ...) e ad una gestione molto avanzata dei contenuti del sito Web offrendo ai clienti un'esperienza molto personalizzata volta all'aumento della conversione e del valore della transazione.

Per quanto riguarda il **servizio di bordo**, in concomitanza con il lancio delle nuove divise degli assistenti di volo, a Novembre '18 sono stati lanciati i nuovi menu per i voli di medio e lungo raggio che presentano le seguenti novità:

- Nuovi menu di Economy lungo raggio con un marcato miglioramento della qualità del pasto
- Introduzione di un pasto completo nell'Economy dei voli di medio raggio >3h
- Lancio dei nuovi menu della classe Magnifica creati con la collaborazione con il Gambero Rosso, con l'obiettivo di migliorare una qualità che già rappresentava un'eccellenza nel panorama internazionale

A dicembre 2018 Alitalia ha ottenuto 2 importanti premi assegnati dalla rivista Global Traveler: Best Airline Cuisine per la 10° volta consecutiva e Best Business-Class Seat Design.

Infine, sono da segnalare due iniziative di comunicazione nel bacino di Milano per annunciare le connessioni dirette con Malpensa e Linate, con una campagna di affissioni nell'area urbana di Milano a novembre 2018, e un progetto di comunicazione nell'area sciistica di Courmayeur per tutta la stagione invernale.

La **Strategia di *Revenue Management & Pricing*** impostata nella gestione del quarto trimestre, si è focalizzata principalmente nel sostenere l'andamento della domanda nel periodo in cui questa evidenzia una naturale flessione legata alla stagionalità, preservando allo stesso tempo lo yield, facendo leva sui segmenti di traffico a maggior valore che esprimono una elasticità al prezzo più bassa.

I risultati ottenuti confermano l'efficacia di quanto pianificato con una crescita del traffico complessiva su tutta la rete del +2,5% in termini di passeggeri e del +4,1% in termini di Average Coupon Value rispetto all'anno precedente.

Meritano particolare menzione le performance dei settori:

- Medium Haul: incremento dei passeggeri pari al +4,4% e contestuale crescita dell'Average Coupon Value pari al +5,9% rispetto all'anno precedente.
- Long Haul: incremento dei passeggeri pari al +5,4% e contestuale crescita dell'Average Coupon Value pari al +3,4%.

Malgrado la bassa stagionalità anche il quarto trimestre ha riportato dunque una crescita complessiva dei ricavi a totale rete pari al +6,8% rispetto all'anno precedente.

Inoltre, particolare focus è stato dedicato alla gestione della cabina di *Premium Economy* e *Magnifica* sul prodotto di “lungo raggio”, con l'obiettivo di incrementare i coefficienti di riempimento e le performance di ricavi. I risultati del quarto trimestre hanno confermato l'efficacia di tale focus strategico, registrando una crescita dei ricavi pari al +15,4% rispetto all'anno precedente in Premium Economy e al +11,7% in Magnifica grazie all'effetto combinato della crescita dei passeggeri e dell'Average Coupon Value.

Nel periodo ottobre- dicembre le attività **Sales** si sono concentrate nelle azioni a supporto del business, spinta delle nuove destinazioni, recupero delle opportunità di traffico. Oltre alle consuete attività di Account Management, quali la personalizzazione dell'offerta, l'organizzazione di workshop e le presentazioni del prodotto e servizi di Alitalia, si segnalano alcune azioni specifiche sui vari segmenti.

Lancio di nuovi progetti di partnership nell'ambito della cultura, del territorio e dello sport. Per la cultura è stato lanciato il Progetto Università, dedicato a circa 80 università italiane, con un target di 90.000 clienti tra docenti e personale strutturato, ed offerte per gli studenti legate alla mobilità Erasmus. I progetti per il territorio prevedono offerte personalizzate per gli aeroporti, le istituzioni, le Regioni e gli enti locali; il segmento sportivo è oggetto infine di offerte dedicate (accordo CONI e Federazioni sportive, charter e gruppi per le squadre). Nell'ambito della collaborazione con le istituzioni si è svolta la formazione per circa 80 agenti della Direzione Centrale dell'Immigrazione e della Polizia di Frontiera in collaborazione con i colleghi della direzione Flight Training e Sicurezza presso la Training Academy. Alitalia è stata partner ed ha partecipato alla serata inaugurale dell'esposizione “Medinit Expo” tenutasi a Casablanca, organizzata dalla Fiera di Verona con marchi che rappresentano l'eccellenza del Made in Italy nel settore del Design.

Nel segmento Business Sales è continuato il “Roadshow Corporate” che, dopo il primo evento a Milano, ha fatto tappa a Venezia, Torino, Bologna e Roma. Si segnalano inoltre: l’evento a Milano dedicato ai Top Corporate presso Garage Italia in collaborazione con Gattinoni; l’evento corporate a Roma in collaborazione con Cisalpina e l’evento Johannesburg in collaborazione con Ambrosetti e Camera di Commercio Italiana alla presenza di Top aziende locali.

Nel segmento Global Corporate, oltre alle consuete attività di Account Management e gestione dell’offerta dedicata ai clienti del segmento, si segnala che per la prima volta dall’inizio della Joint Venture transatlantica con i partner Delta, Air France e KLM, Alitalia ha ospitato la formazione dei Global Account Managers delle compagnie Partners presso la Training Academy.

Molte le attività focalizzate anche sul segmento Leisure: campagna radiofonica in collaborazione con Sporting Vacanze per la promozione del prodotto Maldive e dei nuovi voli Alitalia; Sales Convention annuale di Costa Crociere ospitata nella Training Academy Alitalia; campagna radio, digital, cartellonistica e stampa in Sud Africa, cartellonistica a Mauritius; in Spagna campagna radio in comarketing con El Corte Inglés.

Tra le principali attività focalizzate sull’ “home market” (Italia), con impatto sui vari segmenti si segnalano:

- la campagna promozionale SMILE DAYS dal 13 al 29 novembre con tariffe speciali per tutte le destinazioni, supportata da comunicazione radio e digital;
- la partecipazione, con stand ed evento serale dedicato alle agenzie di viaggio, alla TTG Travel Experience (Rimini), la fiera internazionale B2B del turismo che ogni anno propone le novità del mercato agli operatori del settore (tour operator, compagnie aeree, albergatori, agenti di viaggi, bus operator ed enti di promozione del territorio); Alitalia ha presentato il nuovo catering di bordo, le principali novità di prodotto come il nuovo volo per Washington dalla summer 2019 e le novità della winter 18-19 (il nuovo volo per Mauritius, il nuovo Milano-Maldive, il ripristino del volo invernale per l’Havana, il proseguimento di Johannesburg 4 volte a settimana, l’incremento di frequenze di Roma-San Paolo);
- la partecipazione di Alitalia a dicembre al Forum di apertura del BIZ Travel Forum a Milano, evento di riferimento della Business Travel Community italiana.

Nell'ambito e in coerenza con le **Strategie di Distribuzione**, nel periodo ottobre – dicembre 2018 è stata finalizzata l'attività di sviluppo di un tool ad uso delle forze vendita che, in relazione agli accordi commerciali con agenzie di viaggi ne abilita una puntuale simulazione degli impatti economici, supporta il processo autorizzativo / di sottoscrizione e ne automatizza il processo di consuntivazione periodica.

Nel periodo ottobre - dicembre, in seguito agli ottimi risultati del trimestre precedente nell'attività di gestione del segmento piccole agenzie di viaggio, è stato ampliato il portafoglio clienti del **Contact Center** da 400 a 700 piccole e medie imprese. I risultati in termini di ricavi, +6% rispetto al target prefissato, confermano il buon esito della promozione del prodotto Alitalia, che proseguirà sul 2019 espandendo l'azione su ulteriori 600 agenzie dei mercati Spagna e United Kingdom. È stato completato il processo di centralizzazione delle attività a supporto dei segmenti business, inclusa la gestione dei gruppi clienti diretti dei mercati esteri, garantendo la gestione in tempi rapidi di tutte le richieste. A regime la vendita del prodotto Alitalia TravelPass che ha generato ulteriori ricavi per 700 mila euro.

Nell'area **Cargo** a completamento del processo organizzativo, durante il corso dell'ultimo trimestre è stato ulteriormente affinato l'utilizzo del nuovo sistema di Revenue Management, finalizzato alla massimizzazione dei ricavi e alla profittabilità cargo, ed è stato approvato il progetto di acquisizione del nuovo sistema di supporto alle attività commerciali (CRM – *Sales Force*), che prevede la personalizzazione di una piattaforma web con ridisegno del sito Alitalia Cargo. Tale piattaforma favorirà un maggiore efficienza ed efficacia dell'azione commerciale.

Inoltre, il quadro distributivo estero è stato ulteriormente sviluppato ed ottimizzato attraverso l'assegnazione delle rappresentanze commerciali cargo del Brasile, Argentina e Cile a tre nuovi General Sales and Service Agents con un'ulteriore diminuzione dei relativi costi commerciali.

I ricavi totali nel periodo ottobre - dicembre sono stati pari a 32,23 €mio contro 28,50 €mio dell'anno precedente con una crescita netta del 13,1% +3,2 pp rispetto alla crescita del trimestre precedente. Questo risultato nonostante la riduzione di capacità tipica della stagione invernale che ha portato alla chiusura dei voli stagionali con una market-share dall'Italia sul servito intercontinentale Alitalia attestatasi al 11,3% con punte del 13,7%.

Alitalia ha stretto *Alleanze* e *Partnership* con altri vettori aerei, al fine di migliorare il posizionamento del Gruppo all'interno del proprio contesto competitivo e per garantire ai clienti finali un accesso ad un più ampio ventaglio di destinazioni.

Alitalia è membro dell'Alleanza Globale *SkyTeam*, che consente di raggiungere oltre *1150 destinazioni* in 175 nazioni. Ai clienti Alitalia vengono offerti i servizi esclusivi dell'Alleanza quali SkyPriority, l'accesso a 750 lounge e la interconnessione dei programmi di Loyalty di tutti i membri.

Inoltre Alitalia è parte della Joint Venture Transatlantica con Delta, Air France e KLM che copre tutti i voli tra America del Nord ed Europa e tutte le prosecuzioni all'interno dei due continenti. È stato siglato anche un Joint Business Agreement con Aerolinas Argentinas tra Italia e Argentina che sarà operativo dal 1° marzo 2019.

Al 31 gennaio 2019, Alitalia ha un totale di 185 accordi di Interlinea, 143 di Interlinea Elettronica, 108 Accordi di Prorata Speciale e 42 Accordi di code-share. Grazie a questa ampia rete, i clienti sono in grado di raggiungere un numero di destinazioni circa 10 volte superiore a quelle che Alitalia serve direttamente.

Tramite Accordi vengono coperte tutti i continenti e le aree con importanza strategica e tattica. Ad esempio, in America Latina sono attivi Accordi con 20 aerolinee; 24 in Estremo Oriente (di cui 7 cinesi e 4 indiani); 16 in Europa dell'Est.

Nel corso del 2018 sono stati siglati e resi operativi importanti accordi di code-share quali quelli con la giapponese A.N.A. (All Nippon Airways) e quello con la brasiliana Avianca Brazil. Altri Accordi sono stati significativamente modificati e/o ampliati, quali quelli con Korean Air; China Airlines; China Southern; la brasiliana Gol e la spagnola Air Europa.

OMISSIS

Focus rinegoziazione dei contratti relativi alla fornitura dei servizi di catering

Il 18 settembre 2018 Alitalia ha sostituito LSG Skychefs S.p.A. (gruppo Lufthansa), fornitore del servizio di catering presso l'aeroporto di Roma Fiumicino, con Gate Gourmet Italia S.r.l., che già forniva servizi di catering ad Alitalia presso numerosi scali aeroportuali italiani. Il gruppo Gate Gourmet rappresenta a livello mondiale il più grande fornitore indipendente di servizi di catering per le aerolinee.

La sostituzione del fornitore ha consentito di operare dei miglioramenti sulla qualità offerta al cliente, in particolare nelle classi storicamente in sofferenza quali la *economy* intercontinentale e internazionale sopra le 3 ore. La crescita in termini di Customer Satisfaction è stata significativa generando un miglioramento consistente della percezione

su qualità e quantità dei pasti. Infatti, per i voli in partenza da Fiumicino, si è rilevata una Customer Satisfaction in crescita di 15 punti percentuali per i viaggi intercontinentali in economy e di 9 punti percentuali per i viaggi internazionali superiori alle 3 ore, sempre in economy.

Con la sostituzione del fornitore si è riusciti a conseguire una contrazione dei costi del servizio di circa il 17% mantenendo gli standard qualitativi garantiti dalla compagnia. Ciò è stato possibile attraverso lo sviluppo di un progetto congiunto con il fornitore che ha avviato un processo di efficientamento e standardizzazione dei servizi nonché l'ottimizzazione dei processi e delle risorse impiegate.

Focus Servizi Amministrativi

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, a partire dal 1 ottobre 2018, sono svolte dal personale Alitalia attraverso la riqualificazione di risorse precedentemente in Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS) e la riorganizzazione dei processi.

Focus Fuel Management

La Direzione *Fuel Management*, operativa da febbraio 2018, ha la responsabilità di assicurare la gestione del processo *Fuel* e *ATC*⁴ attraverso la definizione del *budget* dei fabbisogni di carburante e dei costi ATC, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPI⁵, 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 CO2) e il mantenimento dello specifico registro.

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

⁴ ATC: *Air Traffic Control*

⁵ KPI: *Key Performance Indicator*

- *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 KPI 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* in caso di apertura di tratte nuove.

L'area *Fuel, ATC, ETS, Planning & 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 CO₂), 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 CO₂.

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 CO₂ con riferimento all'anno precedente (1,4 milioni di tonnellate di CO₂ nella regione intra-europea).

Nel primo semestre del 2018, il risparmio di carburante grazie alle varie progettualità in corso di *Fuel Efficiency* rispetto ai consumi pianificati del periodo, si è attestato a 14 mila tonnellate equivalenti a circa 7 milioni di euro; tali risultati evidenziano un miglioramento del 10% rispetto ai consuntivi del primo semestre del 2017, e vale a dire una riduzione dei consumi di carburante pari a circa 1.600 tonnellate per un valore di circa 800 mila euro.

In particolare, 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 CO₂ grazie alla possibilità di pianificare ed effettuare “rotte libere” già al di sopra dei 9.000 metri (FL 305) delle quote di volo.

È 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.

Occorre poi menzionare che nel mese di maggio 2018 Alitalia ha valorizzato 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*.

Nel **terzo trimestre del 2018**, grazie alle varie iniziative implementate in ambito Operations, i risultati di efficienza sui consumi di carburante hanno raggiunto, da inizio anno, il valore complessivo di 22 mila tonnellate, vale a dire circa 11 milioni di euro. Tale risparmio di carburante equivale, nel medesimo periodo, ad una riduzione di oltre 69 mila tonnellate di emissioni di CO₂ a favore dell'ambiente.

A tal proposito, riguardo le iniziative a favore e tutela dell'ambiente, occorre menzionare l'ormai imminente introduzione del nuovo schema internazionale di monitoraggio delle emissioni di CO₂, denominato *CORSIA* (**C**arbon **O**ffsetting **R**eduction **S**cheme for **I**nternational **A**viation), nel quale Alitalia, tramite il Fuel Management, è soggetto attivo di questa importante iniziativa, ed è infatti presente al tavolo regolatorio di ICAO insieme ad ENAC, ai Costruttori, le Aaviolinee, le ONG ambientaliste nonché le Università.

Nell'ambito delle medesime progettualità alle quali è presente per Alitalia la direzione Fuel Management, si menziona anche il *SESAR* (*Single European Sky Air traffic management Research*) *Deployment Manager*, che è un'organizzazione europea composta da Compagnie Aeree, Aeroporti e Fornitori dei servizi di navigazione aerea (*ANSP, Air Navigation Service Provider*), Costruttori e industrie aeronautiche. La missione del *SESAR Deployment Manager* si identifica nell'impegno a rispettare il principio del cielo unico europeo, e ad implementare le tecnologie e le opere infrastrutturali mirate all'efficienza dei servizi per i clienti e alla tutela dell'ambiente.

Nel corso dell'**ultimo trimestre del 2018**, tra le varie iniziative avviate nell'ambito della Direzione *Fuel Management* meritano una particolare menzione la pubblicazione a novembre della nuova *Operational Fuel Efficiency Policy*, vale a dire un documento, trasversale ad Alitalia e Alitalia CityLiner, che descrive e identifica nel dettaglio le linee guida di ognuna delle iniziative di risparmio del carburante implementate nell'ambito delle Direzioni di Operations e di Business. Inoltre, nel mese di dicembre, è stata diffusa la "*Fuel Policy Strategy*" ("Strategia di Gestione del Carburante") di Alitalia, che è uno strumento realizzato allo scopo di imprimere una maggiore cultura aziendale nell'ambito dei consumi nonché dei costi significativi generati dal carburante, e di conseguenza dell'importanza di sostenere ogni iniziativa che ne promuove il risparmio anche a vantaggio della sostenibilità ambientale.

Nel quarto trimestre del 2018 le progettualità di Fuel Saving hanno prodotto risparmi carburante per circa 8 mila tonnellate, il cui valore è di quasi 4 milioni di euro.

Nel 2018 (intero anno) le medesime iniziative di risparmio si sono attestate a complessive 30 mila tonnellate (4 mila meglio rispetto al 2017), che corrispondono a circa 15 milioni di

euro di risparmio (2 milioni di euro meglio rispetto all'anno precedente). È infine da rilevare, di conseguenza ai suddetti risparmi del carburante, l'impatto benefico sull'ambiente, che in tutto il 2018 si quantifica nella riduzione complessiva delle emissioni di CO2 per circa 95 mila tonnellate (13 mila meglio rispetto al 2017).

3.3.2 Network & Flotta

Durante la gestione commissariale sono state individuate e implementate le azioni per finalizzare la strategia di Network 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:

Rete Domestica

A seguito della razionalizzazione implementata nel 2017 con la risoluzione dell'accordo relativo agli aeromobili turboprop in wet lease e conseguente riallocazione dell'attività, ove sostenibile, su aeromobili Alitalia ERJ175, la stessa rete è stata ridisegnata dalla Summer 2018 inserendo una quarta onda domestica sull'Hub di Fiumicino.

Avviata la nuova rotta Fiumicino Malpensa con 4 frequenze giornaliere e divenuta strutturale la Fiumicino Trapani giornaliera, cancellate le rotte bypass da Napoli per Palermo e Catania, da Torino per Napoli e Reggio Calabria, avviate le nuove rotte stagionali da Palermo per Bologna e Venezia.

Confermata per la Summer 2018 e la Winter 2018-2019 la proroga delle rotte in Continuità territoriale da/per la Sardegna: Cagliari da Roma e Linate e la Linate Alghero.

Per la Winter 2018-2019 è stato incrementato l'operativo di Fiumicino Reggio Calabria da 1 a 3 frequenze giornaliere.

Rete Internazionale

Analogamente alla rete domestica anche la rete internazionale è stata ottimizzata nel 2017 con la riduzione di frequenze o la chiusura delle rotte meno profittevoli. La rotta Fiumicino Teheran è ritornata su narrow body dalla Winter 2017-2018.

In Summer 2018 è stato migliorato il Prodotto Roma Londra inserendo una quarta rotazione al mattino su London Heathrow, in sostituzione della giornaliera frequenza su City, grazie allo slot in babysitting gratuito ottenuto da Delta, mentre da Linate oltre alle tradizionali due frequenze giornaliere su Linate London Heathrow, le Linate London City sono passate da 5 a 6 frequenze giornaliere (prodotto shuttle).

Sono state aperte inoltre le nuove rotte Linate Lussemburgo (precedentemente operata da Luxair con aeromobile AZ in wet lease), Fiumicino Valencia, Linate Ginevra, sostituita la Linate Barcellona con la Linate Madrid e cancellata la Fiumicino Orano.

A partire dal 31 dicembre 2018 è stata cancellata la rotta Roma Teheran.

Rete Intercontinentale

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 nuove rotte Fiumicino Maldive e Fiumicino Nuova Delhi, prolungata anche per il periodo invernale la rotta Fiumicino Los Angeles con 3 frequenze settimanali.

In Summer 2018 si è poi ulteriormente rimodulata l'offerta con la cancellazione della Fiumicino Abu Dhabi e della Fiumicino Pechino, il mantenimento della Fiumicino Delhi e l'avvio della nuova rotta Fiumicino Johannesburg. Incrementate le frequenze della Fiumicino San Paolo (11 settimanali vs 10 della precedente winter 2017 e 7 della precedente summer 2017), della Fiumicino Rio de Janeiro (7 settimanali in continuità con la stagione invernale, ma verso le 3 della precedente summer) e della Fiumicino Seoul (4 settimanali vs 3 delle precedenti stagioni). Impiegato inoltre il nuovo aeromobile B777-300ER su una delle tre rotazioni giornaliere Fiumicino New York JFK.

Nella Winter 2018 è stato aperto il nuovo collegamento Fiumicino Mauritius operato con aeromobile 330 tre volte a settimana. È stata avviata anche la nuova rotta Milano Malpensa-Male con 2 voli settimanali che si aggiunge all'operativo Fiumicino Male completando così l'offerta sulla destinazione. Su quest'ultima sono state aumentate le frequenze settimanali, mediamente da 3 a 4, con un picco di 5 ed utilizzo del 772 nel periodo natalizio. Si segnala infine un ulteriore aumento delle frequenze settimanali della Fiumicino San Paolo (14 vs 10 della winter 17 e 11 della summer 18).

Per quanto riguarda complessivamente la rete di Breve Medio raggio è stato pianificato un incremento di utilizzo dell'asset flotta e di tutte le risorse produttive. In particolare l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea nel 2018 crescerà rispetto al 2017 di circa il +8%; le ore volo complessive 2018 del +3,5% circa rispetto al 2017, nonostante la riduzione della flotta Narrow Body con la uscita di 6 unità A320 e la sopra citata risoluzione dell'accordo wet lease turboprop.

3.3.3 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 Organizzazioni Sindacali è sicuramente migliorato rispetto al passato e ciò ha contribuito al miglioramento degli standard operativi e al raggiungimento di accordi riguardanti l'applicazione della CIGS.

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 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.

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.

In relazione al Sistema di Gestione per la Sicurezza e Salute sul Lavoro (SGSL), si segnala che nel mese di agosto 2017 si era evidenziata l'opportunità di affidare ad un soggetto terzo

e indipendente la valutazione del SGSL del Gruppo Alitalia, per verificarne la rispondenza alle norme di Legge vigenti.

L'attività, iniziata ad ottobre 2017, ha riguardato:

- *assessment* dei Documenti di Valutazione dei Rischi (DVR);
- aggiornamento dei Documenti di Valutazione dei Rischi da Incendio (DVRI) e Piani di Emergenza (PE) dei luoghi di lavoro (sede e periferia);
- *assessment* e aggiornamento del Sistema Di Gestione Della Sicurezza Sul Lavoro (SGSL).

Le attività di adeguamento si sono concluse positivamente a giugno 2018.

Trimestre luglio - settembre 2018:

- Semplificazione della prima linea organizzativa della funzione Engineering & Maintenance attraverso il superamento della funzione dedicata alla Cabin Appearance e la riallocazione delle attività corrispondenti all'interno delle aree di produzione con l'obiettivo di realizzare efficienze nell'impiego del personale;
- *insourcing* in Alitalia delle attività amministrative di fatturazione e revenue accounting, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei processi nonché conseguire un *saving* di costo derivante dalla chiusura del contratto con il provider;

Trimestre ottobre - dicembre 2018:

In data 2 ottobre 2018 è stata ufficializzata la riorganizzazione della prima linea aziendale con la creazione di 2 poli organizzativi: “*Business*” con l'obiettivo di gestire la catena del valore dalla definizione del prodotto e del servizio fino all'implementazione della strategia commerciale, nella quale è confluita la funzione Network, e “*Operations*” focalizzato sulla gestione dei fattori produttivi e sul raggiungimento dei target di efficienza delle attività industriali.

Inoltre, altre iniziative hanno riguardato:

- la semplificazione della prima linea organizzativa della funzione Engineering & Maintenance attraverso la creazione della funzione “Maintenance Production

Planning, Rostering & Sales” nella quale confluiscono le attività di pianificazione e programmazione dei servizi di manutenzione, il rostering delle risorse, il controllo sullo stato di aeronavigabilità della flotta, lo sviluppo dei ricavi derivanti dalla vendita dei servizi di manutenzione nonché le attività di supporto amministrativo e competence center dei sistemi IT di riferimento;

- a seguito dell’acquisizione della società Alitalia Loyalty, definizione del modello di funzionamento transitorio per la gestione in continuità delle attività operative relative al programma di fidelizzazione.

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 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 analogo 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 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, 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 FTE 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 Information Technology e 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 FTE 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 settembre 2018 sono 193.

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 A320 Family sulla base delle esigenze tecniche organizzative.

All'inizio del mese di luglio 2018 è stato sottoscritto un accordo con le RSA del personale di terra dello scalo di Fiumicino con il quale è stata definita positivamente la procedura di raffreddamento aperta dalle strutture sindacali in merito ad alcuni elementi dell'organizzazione del lavoro. Attraverso questo accordo sono stati definiti in particolare gli aspetti relativi alle turnazioni di lavoro per la stagione invernale e sono stati programmati ulteriori incontri di approfondimento sulle aree organizzative airside e landside della Direzione Ground Operations.

Con riferimento all'impegno assunto dalla Società a promuovere percorsi di politica attiva nell'ottica di favorire la formazione e la riqualificazione dei lavoratori interessati dalla CIGS, in data 6 luglio 2018, presso il Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, è stato sottoscritto un accordo con le Parti sociali - limitatamente al personale di terra - con cui sono stati individuati gli ambiti ed i profili professionali interessati al ricorso all'assegno di

ricollocazione ai sensi dell'art. 24 bis del D. Lgs. 148/15, come introdotto dall'art. 1, comma 136, della L. 205/17.

Per quanto concerne il CCNL del Trasporto Aereo, Alitalia ha fatto parte della delegazione di Assaereo presente all'incontro del 24.7.2018 che ha avviato il negoziato per il rinnovo della Parte Generale; all'esito dell'incontro è stato condiviso di concludere i lavori per il rinnovo dello stesso entro la fine del 2018. In data 13 settembre le Parti si sono nuovamente incontrate ed hanno fissato un calendario di riunioni per la prosecuzione delle trattative.

Il 4 ottobre 2018 è stata avviata la procedura per la proroga della CIGS ai sensi dall'art. 7, comma 10 ter, del D.L. n. 148/1993.

Il 31 ottobre 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° novembre 2018 sino al 23 marzo 2019 per un numero massimo di lavoratori pari a 1.360 FTE di cui:

- 90 comandanti;
- 60 piloti;
- 380 assistenti di volo (PNC);
- 830 personale di terra.

I lavoratori sono sospesi fino ad un massimo di zero ore, tenuto conto della variabilità delle attività nel corso della winter 2018/2019 e delle specifiche esigenze aziendali.

Il 19 dicembre 2018 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) e dal mese di febbraio p.v. si darà avvio al processo selettivo.

Per quanto concerne la trattativa per il rinnovo della Parte Generale del CCNL del Trasporto Aereo, Alitalia sta supportando Assaereo nella trattativa, la prossima riunione è stata fissata il 15 febbraio p.v. per la prosecuzione del confronto con le OO.SS.

Le risorse convolte dalla CIGS a zero al 31 dicembre 2018 sono 179.

A seguito dell'Accordo con le Parti sociali siglato il 19 giugno, con il quale si è concordato di avviare un percorso di sviluppo professionale per i copiloti/primi ufficiali sulla base delle esigenze tecniche organizzative previste sulla flotta A320F di Alitalia, si sta procedendo all'inserimento dei primi 4 piloti nel corso del mese di febbraio. Tale accordo consente di realizzare condizioni economiche più favorevoli per l'inserimento di piloti sul medio raggio.

3.3.4 Operations

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 terzi.

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.

In merito all'ottimizzazione complessiva delle attività di *handling*, tra maggio 2017 e marzo 2018 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 (già citato nel paragrafo 3.3.3.). Nel corso del 2017, 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*" nel 2017, 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 (chioschi 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.
- 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.
- 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.).

In particolare nel trimestre aprile-giugno 2018, sono state implementate diverse azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- apertura della nuova sala VIP Alitalia situata alla radice del nuovo molo internazionale di Fiumicino. La sala di 1.000 mq offre un servizio di ristorante live cooking oltre ad un'ampia scelta di *catering*. La sala ha oltre 200 posti a sedere con area attrezzata per bambini e private meeting room per i passeggeri VIP. La sala sarà aperta anche a partner Alitalia generando ricavi aggiuntivi.
- Apertura della nuova area biglietterie al primo piano della zona partenze. Nella nuova area Alitalia avrà due nuove postazioni dotate di tutti i servizi disponibili per i passeggeri e per i vettori con i quali Alitalia intrattiene accordi commerciali.
- Rivisitazione del modello di presidio di alcuni scali esteri con la centralizzazione dei servizi ed un maggiore coinvolgimento dei provider terzi nei servizi di assistenza e riprotezione passeggeri in caso di irregolarità operative.
- Sulla base della rivisitazione da parte di Aeroporti di Roma del *lay out* della zona check in non assegnata alle operazioni Alitalia che prevede il trasferimento al *Terminal 1* di alcuni vettori precedentemente operanti al *Terminal 3* per la mancata apertura del *Terminal 5*, Alitalia è riuscita ad ottenere che i vettori trasferiti utilizzassero i servizi Alitalia negli impianti di smistamento bagagli per mantenere un elevato standard di servizio e non penalizzare l'operatività dell'impianto durante la stagione estiva.
- Sono state inoltre attivate con la IATA le procedure relative al rinnovo della certificazione ISAGO (*IATA Safety Audit in Ground Operations*) di cui Alitalia dispone a garanzia degli elevati standard di servizio in ambito *Ground Operations*. Il processo di rinnovo della certificazione si completerà nel secondo semestre dell'anno 2018.

Nel corso della gestione commissariale, sono stati infine rinnovati i contratti di assistenza per i servizi di *handling* a terzi con diversi vettori tra cui Fedex, Thai Airways, United Airlines, AirEuropa, Middle East Airline, Bulgaria, AirSerbia, Luxair, China Eastern, AirChina, Emirates, Air Transat.

In particolare nel trimestre luglio-settembre 2018, sono state implementate diverse azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- introduzione di un nuovo sistema automatico di assegnazione mezzi per il personale con utilizzo di chiavetta elettronica. Attraverso il nuovo sistema automatico ciascun dipendente abilitato può, attraverso il proprio badge aziendale, prelevare le chiavette di accensione dei mezzi abilitati. Il sistema consente la tracciatura del mezzo con gli orari

di utilizzo dello stesso e della sua gestione. Attraverso il nuovo sistema si prevede una riduzione dei danneggiamenti ed un miglioramento dei consumi;

- introdotta la digitalizzazione della bolla di lavoro per il carico e lo scarico degli aeromobili. Attraverso il nuovo sistema ciascun responsabile capo squadra sarà in grado di ricevere sullo smartphone in dotazione, la bolla di lavoro contenente tutte le informazioni necessarie per assicurare l'assistenza del volo. In questo modo non sarà più necessario recarsi presso l'ufficio dispacciamento con evidenti riduzioni degli spostamenti e dei tempi di trasferimento migliorando la produttività delle risorse;
- introduzione di un nuovo sistema di semplificazione delle code al Terminal 1 con monitor visibili ai passeggeri in attesa indicanti la postazione libera per una velocizzazione dei tempi di ingaggio e di smaltimento dei passeggeri in attesa. Il nuovo sistema, condiviso con Aeroporti di Roma, è stato sviluppato dal gestore aeroportuale per i passeggeri Alitalia del terminal 1;
- completate le procedure relative al rinnovo della certificazione ISAGO (*IATA Safety Audit in Ground Operations*) di cui Alitalia dispone a garanzia degli elevati standard di servizio in ambito *Ground Operations*. Il processo di rinnovo della certificazione prevede l'audit finale da parte della IATA nel secondo semestre dell'anno 2018;
- nel terzo trimestre sono stati rinnovati i contratti di assistenza dei vettori Egyptair, Aerolineas Argentinas ed Air Italy.

In particolare nel trimestre ottobre - dicembre 2018, sono state implementate ulteriori azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- introduzione della nuova divisa per tutto il personale Alitalia che opera negli aeroporti nelle attività di supervisione e di autoproduzione dei servizi a terra (Fiumicino, Linate (*) e Reggio Calabria).
- Apertura del nuovo scalo di Mauritius con presenza di nostro supervisore locale a garanzia dei servizi aeroportuali.
- Sono state completate con la IATA le procedure relative al rinnovo della certificazione ISAGO (*IATA Safety Audit in Ground Operations*) di cui Alitalia dispone a garanzia degli elevati standard di servizio in ambito *Ground Operations*. Il processo di rinnovo della

certificazione si è completato con l'avvenuto audit di sorveglianza da parte del team IATA.

- Sono stati rinnovati i contratti di assistenza dei vettori Pobeda Airlines, My Way Airlines, Korean Air, Egyptair, AirFrance/KLM, Tunisair, Flyestelair.
- Alitalia si è aggiudicata la gara fatta da Aeroporti di Roma per garantire il servizio di navettaggio bagagli tra i due impianti BHS dell'aeroporto a favore di ADR.

Nel corso del quarto trimestre 2018 le prestazioni operative relative alla gestione bagagli hanno registrato un ulteriore miglioramento rispetto alle performance già positive dello stesso periodo 2017.

Il numero bagagli disguidati si è ridotto del 14,6% rispetto alle performance dello stesso periodo del 2017 con circa 4.000 bagagli in meno.

In termini assoluti nel corso del 2018, Alitalia ha disguidato 5,4 bagagli ogni 1.000 passeggeri trasportati (-25,6% verso anno 2017) sul proprio network che rappresenta un livello di eccellenza verso le performance di Industry delle Compagnie Europee.

Engineering & Maintenance

La manutenzione della flotta è garantita dalla direzione *Engineering & 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 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 presso gli scali aeroportuali, che non prevede il ricovero nell'*hangar* dell'aeromobile ed è finalizzata 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), 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 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 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 fasi 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 flotta 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;
- dal 18 al 27 giugno si sono svolti gli audit per il rinnovo biennale delle certificazioni IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) di Alitalia ed Alitalia CityLiner e il risultato è stato eccellente per entrambe le compagnie. Il programma IOSA è un sistema di valutazione riconosciuto a livello internazionale creato per valutare l'efficacia dei sistemi di gestione e controllo di tutte le aree operative di una compagnia aerea in termini di *safety*. Il mantenimento di questa registrazione, oltre a garantire il più elevato

standard di *safety compliance* e *security*, consente ad Alitalia la sottoscrizione degli accordi di *code sharing*.

In particolare nel trimestre luglio-settembre 2018, sono state attivate le seguenti iniziative:

- il 3 e 4 settembre 2018 è stato organizzato da Alitalia, con grande successo, il 68° ELMO (European Line Maintenance Organization) meeting. Tale Conferenza si è tenuta a Venezia ed ha visto la partecipazione di 14 Compagnie Aeree oltre ad Alitalia, per un totale di 29 delegati; si tratta di una importantissima occasione per delineare lo stato dell'arte del segmento di business a livello europeo mettendo a fattor comune le esperienze e le esigenze dei vari Membri oltre a stringere indispensabili accordi commerciali per garantire l'assistenza tecnica all'operativo per la stagione entrante delle varie Compagnie. Alitalia Engineering & Maintenance è riuscita a stringere interessanti accordi di attuazione immediata o su progetti nel prossimo futuro, oltre a consolidare tutti gli accordi già esistenti raccogliendo i feedback sulla performance operativa nelle varie outstation dove serviamo, oltre ad AZ, Clienti terzi.
- In continuità con le attività di Heavy Maintenance realizzate nel mese di aprile per il Cliente Hi Fly, presso la base di armamento di Fiumicino, sono state realizzate ulteriori attività manutentive che confermano il posizionamento sul mercato della manutenzione di base di Alitalia Engineering & Maintenance. In particolare nel mese di agosto è stato eseguito un check di Light Maintenance su un aeromobile A340-400 e nel mese di settembre si è realizzata la demodifica dell'aeromobile A340-500 già modificato in aprile per riportarlo alla sua configurazione originale. Unitamente a tale attività, sullo stesso aeromobile, è stato eseguito un check programmato di light maintenance.
- Presegue l'attività di vendita di servizi di manutenzione di linea per terzi che vede Alitalia Engineering & Maintenance sempre più leader di settore. Nel mese di Luglio sono stati siglati importanti accordi di assistenza tecnica di Linea su Buenos Aires (QATAR Airways) San Paolo del Brasile (Emirates), Mosca (Air China), Tel Aviv (British Airways), Osaka Kansai (Malaysia Airlines).
- Si è conclusa nel mese di settembre l'importante iniziativa di refurbishment degli hangar Avio1 e Avio3 di Fiumicino. Tale fondamentale intervento riporta le facilities

di Fiumicino allo standard internazionale delle più importanti Aziende di manutenzione aeronautica, passo fondamentale per rendere i processi e le attività di base maintenance sempre più efficaci ed efficienti.

In particolare nel trimestre ottobre-dicembre 2018, sono state attivate le seguenti iniziative:

- proseguono le attività di insourcing di eventi di Heavy maintenance di aeromobili della flotta. In particolare da ottobre a dicembre si sono realizzati 3 ispezioni di tipo C che si sono concluse nei tempi previsti. In aggiunta nel mese di dicembre è iniziata una operazione di heavy maintenance (scadenza 6 anni) su aeromobile A319.
- Nel mese di novembre è iniziata una collaborazione con IAC europe azienda che esegue verniciatura aeromobile e che è presente con un hangar nel sedime aeroportuale di Fiumicino. Alitalia esegue la parte tecnica legata ai processi di verniciatura. Nell'ambito di tale cooperazione nel mese di novembre è stato assistito un aeromobile di Hawaiian Airlines ed altri aeromobili di operatori europei.
- Nel mese di novembre Alitalia ha siglato un contratto di assistenza di Linea per Qatar Airways diventando fornitore esclusivo in Italia per i servizi di manutenzione di Linea. In particolare Qatar Airways è assistita in Italia da Alitalia negli scali di Fiumicino, Milano Malpensa e Venezia.
- Continua lo sviluppo degli scali esteri, nel mese di dicembre lo scalo di Tel Aviv è stato certificato dall'autorità aeronautica indiana in modo da consentire il full handling di Air India e lo scalo di Osaka è stato certificato dall'autorità emiratina e sono iniziate le attività per l'aeromobile A380 di Emirates.

3.3.5 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:

- 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;
- revisione complessiva dell'infrastruttura di comunicazione dati e relativi contratti di fornitura a supporto della Compagnia;
- revisione del sistema informativo e delle piattaforme applicative a supporto dei canali digitali *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C);
- implementazione dell'architettura di sicurezza informatica e monitoraggio continuo dei rischi *cyber* ai fini di prevenzione e rapido intervento;
- digitalizzazione dei processi operativi di compagnia a bordo degli aeromobili;
- digitalizzazione degli iter autorizzativi interni ed esterni;
- 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 risoluzione⁶ 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.

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:

- 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;

⁶ Ex art. 50 Dlgs 270/1999.

- miglioramento delle performance della Infrastruttura tecnologica a supporto del *Operations Control Center*;
- ottimizzazione del “ciclo passivo” e digitalizzazione delle fatture;
- 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)

Nel trimestre aprile-giugno 2018, si citano:

- arricchimento funzionale continuo (rilasci bi-settimanali) della App Alitalia;
- nuovo *web check-in* con rilasci progressivi sui vari mercati presidiati da Alitalia;
- mitigazione dei rischi connessi ad utilizzo di strumenti IT gestiti al di fuori dei processi aziendali;
- rilascio della nuova applicazione a supporto dei processi di *Operations Control Center* (Netline Ops++);
- ulteriori iniziative di *cyber security*, quali la micro-segmentazione della rete per innalzare la sicurezza di applicativi business critical e l’incremento delle capacità di monitoraggio degli eventi di sicurezza.

Si è inoltre dato ulteriore impulso ad iniziative di miglioramento delle performance operative, di ottimizzazione di processi e procedure interni, di ottimizzazione dei contratti di fornitura di servizi informatici attraverso ridefinizione del perimetro e dei Livelli di Servizio contrattualizzati, con benefici sui costi sostenuti e sulla qualità del servizio attesa, di messa a regime delle attività di manutenzione del parco applicativo e di messa a punto di un modello di governo e controllo dei principali fornitori di servizi e tecnologie.

Sono attualmente in corso iniziative mirate al miglioramento delle prestazioni di importanti elementi di comunicazione, quali la piattaforma VoIP, la rete dati domestica e la rete dati afferente allo scalo di Fiumicino.

Trimestre luglio-settembre 2018

A partire dalla seconda metà del 2018, l'ICT di Alitalia ha consolidato la propria evoluzione strategica, con obiettivi di maggiore efficacia e di modernizzazione delle tecnologie e dei processi operativi, secondo tre linee di evoluzione:

- il completamento della industrializzazione dei processi di sviluppo e manutenzione applicativa e tecnologica, basati su logiche di strategic sourcing, per migliorare ulteriormente la qualità e l'efficienza del prodotto;
- il completamento della strategia Cloud, con adozione dei modelli IaaS, PaaS e SaaS sulla maggioranza delle nuove soluzioni con benefici in termini di velocità di esecuzione (Time -to-Market - T2M) e di garanzia di funzionamento (scalabilità e affidabilità);
- avvio della iniziativa "Multicloud" finalizzata alla adozione di strumenti, processi e tecnologie di ulteriore efficientamento, innovazione e capitalizzazione dell'utilizzo di piattaforme Cloud.

In termini di progettualità:

- arricchimento funzionale continuo (rilasci bi-settimanali) della App Alitalia;
- rilascio nuovo *web check-in* su tutti mercati, a completamento dello stream già intrapreso nel precedente trimestre;
- rilascio nuova sezione web dedicata ai clienti Alitalia (My Alitalia);
- avvio progetto fatturazione elettronica;
- applicazione prima fase di Segregazione delle Autorizzazioni all'utilizzo del sistema SAP in area Finance;
- avvio Progetti Zero Carta su area Volo (Electronic Flight Folder e i-logbook);
- completamento del progetto di rinnovamento della piattaforma VoIP;
- proseguimento delle attività volte al miglioramento delle performance della rete dati domestica e della rete dati afferente allo scalo di Fiumicino;
- in corso una iniziativa di rinnovamento dell'architettura di integrazione dei Sistemi Informativi a garanzia dell'incremento di resilienza, flessibilità ed adattabilità alle attuali dinamiche di mercato ed evoluzione del sistema informativo;

- costituzione di un team focalizzato sui servizi e sulle infrastrutture tecnologiche degli aeroporti italiani, a garanzia e miglioramento dei livelli di servizio dei sistemi a supporto dei processi operativi di scalo;
- conduzione di verifiche di sicurezza sull'infrastruttura tecnologica volte a individuare eventuali vulnerabilità per la prevenzione di attacchi informatici o fuoriuscita di dati riservati (*Data Breach*);
- consolidamento degli strumenti di monitoraggio del traffico di rete per la prevenzione e il blocco di tentativi di intrusione che sfruttano vulnerabilità note; avvio della sperimentazione di strumenti di analisi del traffico di rete per interventi di sicurezza proattivi anche su minacce non note a priori.

Relativamente al trimestre ottobre-dicembre 2018 si citano:

- arricchimento funzionale continuo (rilasci bi-settimanali) della App Alitalia;
- improvement del Check-in in mobilità su App Alitalia;
- avvio progetto “Nuovo sistema Gestione Gruppi”;
- finalizzazione progetto di Fatturazione Elettronica 2019;
- avvio progetto di Upgrade SAP abilitante per l’implementazione del progetto VIM – Vendor invoice management con rilascio previsto per 2° Trimestre 2019;
- avvio progetto RPA – Robotic Process automation in ambito Revenue Audit per il controllo sulle modalità di cancellazione dei PNR di Gruppo;
- avvio di test di vulnerabilità su APP Alitalia e su sito web istituzionale, con l’obiettivo di verificare ed eventualmente innalzare il livello di sicurezza dei servizi digitali offerti ai clienti;
- avvio realizzazione di una soluzione Cloud per la gestione della clientela a bordo aereo durante il viaggio (SKY MOBILE) basata su applicazione mobile (Tablet);
- rilascio della prima fase della soluzione per la gestione dei contratti Business to Business (B2B) su piattaforma Salesforce;

- studio di fattibilità di una soluzione applicativa e infrastrutturale per la gestione dell'ambiente operativo ICT basato su soluzioni di Hybrid Cloud multifornitore (Multicloud);
- avvio della progettazione della soluzione per la gestione dell'architettura Multicloud, con l'obiettivo di realizzare la dotazione tecnologica abilitante per l'ottimizzazione dei costi e dei livelli di servizio di Compagnia.

3.4 *Altre iniziative gestionali*

In aggiunta ai punti indicati nel Programma, si riportano nella presente relazione gli aggiornamenti sulle azioni intraprese anche in area *Flight Operations* e *Operations Control Center*.

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 la gestione della documentazione relativa alle Flight Operations.

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.

A partire dal mese di maggio 2017, 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 principali risultati di seguito 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.

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

In particolare nel trimestre aprile-giugno 2018, la Direzione Operazioni Volo ha proseguito il percorso di riorganizzazione in un'ottica di efficientamento e semplificazione della struttura e dei processi:

- in termini di produttività l'impiego medio del personale navigante tecnico in ore volo è stato incrementato del 7,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- sono state inoltre attivate le selezioni per la ricerca di piloti necessari a soddisfare l'aumento dell'attività prevista nel periodo, che ha pertanto portato all'assunzione a tempo determinato di 15 piloti;
- a giugno 2018 sono state aperte le selezioni per la "Scuola di Volo Alitalia" che prevede l'avvio di 60 cadetti per il 2018, che passeranno a 70 negli anni successivi. Il

corso, della durata di 18 mesi, si svolgerà presso il Centro di Addestramento della Compagnia Italiana a Fiumicino, una struttura di eccellenza tecnica dotata di 7 simulatori di volo, ad eccezione dei sei mesi di addestramento in volo che si svolgeranno presso una scuola di volo a Roma. Il primo corso terminerà nel 2020 e i partecipanti che lo completeranno con successo, acquisiranno i brevetti previsti (*Multi Pilot Licence*) rilasciati dall'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC);

- è stato inoltre sviluppato il progetto del nuovo *Crew Briefing Center* di Fiumicino, che dovrà essere completato entro la fine del 2018 e che accoglierà gli equipaggi Alitalia in partenza ed in arrivo;
- da segnalare che nel mese di giugno 2018 si è svolta la IATA Operational Safety Audit (*audit* biennale IOSA) conclusasi con nessun rilievo (*findings*) a carico della Divisione Flight Operations.

In particolare nel trimestre luglio-settembre 2018, la Direzione Operazioni Volo ha concentrato le proprie risorse per il necessario supporto alle operazioni estive contraddistinte dalla concentrazione di attività tipiche del periodo. In sintesi:

- in termini di produttività l'impiego medio del personale navigante tecnico e di cabina in ore volo è stato incrementato del 2,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- il 5 settembre si è chiuso il bando di concorso per la nuova "Scuola di Volo Alitalia" con la raccolta di circa 600 adesioni. E' stato avviato l'iter selettivo per l'individuazione dei primi 60 cadetti da avviare al corso;
- in memoria del comandante Alberto Arlotta, scomparso quest'estate mentre si trovava a New York per lavoro, è stata istituita una borsa di studio per un/a aspirante giovane pilota, che non dovrà così sostenere le spese del corso. Per candidarsi dovrà essere presentata una certificazione ISEE (indicatore della situazione economica equivalente) non superiore ai 15.000 euro, oltre ai normali requisiti. La vincitrice o vincitore della borsa di studio si unirà al corso con gli altri 60 cadet pilot selezionati dalla Compagnia;
- sono state avviate e completate tutte le attività di competenza per l'apertura della nuova direttrice Rome – Mauritius, operativa dal mese di ottobre;

- è stato contrattualizzato e avviato l'addestramento presso il Training Centre Alitalia per gli equipaggi di condotta della compagnia AirItaly su aeromobile Airbus A330;
- procedono i lavori del nuovo Crew Briefing Center di Fiumicino, progetto sviluppato con la società Aeroporti di Roma (ADR), che dovrà essere completato entro la fine del 2018 e che accoglierà gli equipaggi Alitalia in partenza e in arrivo.

In particolare nel trimestre ottobre-dicembre 2018, la Direzione Operazioni Volo ha proseguito le proprie attività e in sintesi:

- in termini di produttività l'impiego medio in ore di volo è stato incrementato del 6,2% per il personale navigante tecnico e dell'8,9% per il personale di cabina, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- nel mese di novembre sono state distribuite le nuove uniformi per il personale di cabina;
- il 6 dicembre è stata inaugurata la nuova "Scuola di Volo Alitalia" con una cerimonia ufficiale tenutasi presso l'hangar Avio 4 di Fiumicino alla presenza delle Autorità Aeronautiche, gli organi di stampa e delle famiglie dei cadetti selezionati. Ospite della cerimonia l'astronauta ESA Luca Parmitano;
- il 10 e il 12 dicembre sono iniziati i primi 2 corsi della Scuola di Volo per un totale di 27 cadetti risultati idonei alla selezione, tra i quali il vincitore della borsa di studio intitolata al comandante Alberto Arlotta. Completeranno il corso e saranno pronti per l'impiego nelle operazioni di linea nei prossimi 18 mesi;
- sono state avviate le transizioni di piloti da aeromobile Embraer di Alitalia CityLiner verso Airbus 320 "family" in Alitalia;
- sono state avviate e completate tutte le attività di competenza per l'ingresso in linea di 3 aeromobili A321 NEO, il cui impiego era previsto inizialmente per la fine dell'anno 2018;
- è stato definito il contratto quadro con ENAC per la formazione di Ispettori di Volo e Ingegneri presso il Training Centre Alitalia;
- è stato contrattualizzato l'addestramento presso il Training Centre Alitalia per i piloti dell'AMI (Aeronautica Militare Italiana) per i corsi su aeromobile Airbus A319;

- procedono i lavori del nuovo Crew Briefing Center di Fiumicino, progetto sviluppato con la società Aeroporti di Roma (ADR), il cui completamento è stato posticipato al mese di febbraio 2019. Sono stati creati “focus group” con il coinvolgimento nel progetto del Personale Navigante;
- prosegue il percorso di informatizzazione della Direzione. È stata completata la distribuzione dei “tablet” a tutti i Responsabili di Cabina che consentirà loro di svolgere più agevolmente i compiti commerciali assegnati. In corso il progetto di digitalizzazione dei Piani di Volo ad uso del personale di tecnico, la cui finalizzazione è prevista nel primo semestre del 2019.

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 (FlightRadar24, OCC Community), sia le attività di formazione che ha visto coinvolte 250 risorse nell’ambito dell’OCC.

In particolare nel trimestre aprile-giugno 2018, periodo che coincide con l’inizio della *Summer season*, tutte le attività messe in atto, hanno avuto l’obiettivo di migliorare i processi interni e renderli coerenti con la ricerca della massima regolarità della nostra attività operativa, aumentando nel contempo al massimo la produttività degli aerei e dei *crew*, in modo da migliorare la redditività dell’Azienda.

È stato aggiornato il sistema operativo (NET line ++)) in grado di fornire un maggior numero di informazioni sui voli ed evidenziare eventuali correzioni da porre in atto, per evitare ritardi/cancellazioni.

Le **misure di ottimizzazione ed efficienza implementate in tutta la Divisione Operations** ed il **percorso di innovazione avviato nel corso del 2017**, hanno gettato le basi per un chiaro **miglioramento dei risultati operativi** (puntualità e regolarità dei voli)

Nel 2017 Alitalia si è posizionata al 2° posto per puntualità in arrivo rispetto ai principali vettori europei (dietro Iberia ed ex-aequo con Austrian) e al 9° posto tra i principali vettori internazionali.

Nel 2018, il consolidamento dei processi ha permesso ad Alitalia di confermare i progressi compiuti nel corso del 2017 (Fonte Dati: *www.flightstats.com*):

Alitalia nella prima metà del 2018 (periodo Gen-Set) **è risultata al secondo posto in Europa** (dietro KLM) **per puntualità e seconda per regolarità dei voli.**

Relativamente alle **performance del solo mese di settembre 2018**, Alitalia si è **posizionata al 1° posto nel ranking di puntualità A14 delle compagnie europee**, seguita da Iberia e da KLM.

Relativamente alla regolarità operativa, nel periodo gennaio-settembre Alitalia risulta seconda in Europa, preceduta dal Vettore Norwegian (si segnala che nel bimestre luglio-agosto, Alitalia si è affermata come compagnia più affidabile: un risultato questo particolarmente significativo, considerando il periodo ad alta concentrazione di attività e di traffico passeggeri).

Nel trimestre luglio-settembre 2018 si è evidenziata una flessione del trend specialmente a luglio (A15: 77,9%), con progressivo recupero di risultati ad agosto (A15: 80,2%) e settembre (A15: 84,7%), stante il contesto operativo tipico dell'alta stagione caratterizzato da giornate di picco per volumi complessivi di attività e passeggeri, per le condizioni meteo avverse e per i ritardi legati al controllo del traffico aereo.

Con il mese di **ottobre** (A15: 85,9%) i valori OTP si consolidano ad un buon livello, superiore al Target (ma in flessione sul 2017), ottenuti a fronte di un andamento positivo per gran parte del mese, che ha visto il raggiungimento sistematico di picchi di puntualità superiori al 90,0%. Dopo un rallentamento nel mese di settembre, legato principalmente a fattori esogeni, ad Ottobre la puntualità della nostra Compagnia riprende e consolida il trend in crescita.

La puntualità **di novembre** (A15: 85,5%) ha risentito di una gestione operativa onerosa, che ha visto l'alternarsi di giornate con valori elevati ad andamenti più deboli, legati

essenzialmente ad eventi meteo FCO e su aeroporti dell'Europa Centro Settentrionale (bassa visibilità). I valori di puntualità sono comunque da ritenersi buoni, considerando un contesto operativo che ha visto un elevato numero di fermi tecnici, con riserve macchina pressoché nulle ed esiguità di risorse Crew, praticamente per tutto il mese; questo ha reso più lento e difficoltoso il recupero di risultati a fronte di iniziali *disruption*. I risultati di puntualità più modesti coincidono con le giornate di restrizioni meteo su HUB FCO, in presenza di attività temporalesca anche intensa, associata in alcuni casi a forti venti.

Dicembre (A15: 86,3%) ha registrato valori OTP positivi anche rispetto agli anni precedenti, sebbene con andamenti fluttuanti nel corso del mese. In effetti, risultati eccellenti si sono succeduti a giornate difficili, all'insegna di condizioni meteo severe in Europa Centrale ed Italia Centro settentrionale, con fenomeni di bassa visibilità (LIN, VCE, TRN, FLR) che hanno fortemente impattato gli indicatori. Anche in questi casi, il disallineamento delle rotazioni produceva una proliferazione dei ritardi consequenziali, con un effetto perverso già dai voli di inizio stecca (*headstart flights*). La scarsa puntualità dei voli originanti dalle periferie, per problematiche meteo anche legate al *de-icing* dei velivoli in sosta notturna, ha spesso penalizzato l'andamento delle rotazioni macchina e Crew nel resto della giornata.

I dati di fine anno confermano un ottimo andamento dei parametri OTP sia in partenza che in arrivo, con picchi di eccellenza raggiunti nel corso dell'anno. Da rilevare come i valori di puntualità raggiunti, oltre ad essere sostanzialmente in linea con gli obiettivi, sono anche migliorativi rispetto al 2018 come nel caso della puntualità in partenza D15. La regolarità si mantiene al top dell'industria, a conferma della affidabilità operativa di Alitalia. Nel Trasporto aereo questo risultato è da considerarsi estremamente importante, in particolare per le Compagnie che operano su grandi Hub internazionali. A livello di benchmark (fonte: www.flightstats.com), Alitalia nel 2018, nel ranking di puntualità A14, si è posizionata al 2° posto con l'83,2% rispetto al panel dei principali Hub Carriers europei; AZ è preceduta solo da KL (85,6%). A tale riguardo, Flightstats ci ha conferito il riconoscimento FlightGlobal, On time performance Service Awards, 2018 finalist.

3.5 *OMISSIS*

3.6 I rapporti con le Autorità di Vigilanza

ENAC

Con riguardo ai compiti di vigilanza dell'ENAC, in particolare relativi al possesso e mantenimento dei requisiti economico-finanziari e di capacità tecnico operativa previsti dal Regolamento CE 1008/2008 per il rilascio della Licenza di esercizio dei servizi di trasporto aereo, Alitalia ha ottemperato agli obblighi di informazione periodica trasmettendo i dati richiesti in base a quanto previsto dalla Circolare ENAC EAL16 e secondo i modelli stabiliti con Comunicazione ENAC 8 maggio 2014_prot.48292/ENAC/PROT.. Le informazioni sono trasmesse mensilmente invece che trimestralmente, in considerazione della situazione di crisi finanziaria della Compagnia e della procedura di amministrazione straordinaria in corso e sono corredate da relazioni sull'andamento della gestione sullo stato della procedura.

Al riguardo si ricorda che in data 3 maggio 2017, ENAC ha sospeso la Licenza di esercizio di Alitalia emettendo una Licenza provvisoria, in considerazione dell'ammissione della Compagnia alla procedura di amministrazione straordinaria. Successivamente su istanza dei Commissari, l'ENAC valutate positivamente le azioni volte al raggiungimento

dell'equilibrio economico finanziario previste dalla gestione commissariale e le garanzie di continuità e di affidabilità operativa, ha revocato, con provvedimento in data 10 agosto 2018, la Licenza provvisoria ed ha ripristinato l'efficacia della Licenza originaria di Alitalia, confermando l'esigenza del monitoraggio mensile secondo le modalità concordate.

In considerazione delle previsioni di legge sul concorso dei creditori, Alitalia, dalla data del 2 maggio 2017, ha dovuto sospendere il riconoscimento e la liquidazione dei crediti anteriori, anche per quanto riguarda i crediti relativi alle compensazioni e ai risarcimenti per disservizi del volo (negato imbarco, cancellazioni e ritardi), disservizi bagagli e rimborsi dei biglietti aerei.

Alitalia, al fine di non compromettere la fiducia dei passeggeri e degli intermediari (agenzie esposte per i rimborsi verso i clienti) con conseguenze negative sulle vendite e sulla continuità aziendale, ha ritenuto opportuno chiedere, con successive istanze ai sensi dell'Art.3, comma 1 -bis, D.L. n.347/03, ed ha ottenuto, autorizzazioni dal Giudice Delegato al soddisfacimento di tali crediti.

ENAC, in qualità di organismo nazionale di vigilanza (NEB) sull'applicazione del Reg. 261/2004, ha chiesto con Lettere in data 28 luglio e 8 agosto 2017, informazioni dettagliate sulle azioni a tutela dei diritti dei passeggeri, anche a causa delle numerose segnalazioni ricevute dai passeggeri in merito al mancato soddisfacimento dei **loro crediti**.

Alitalia ha quindi fornito mensilmente ad ENAC informazioni dettagliate sulle azioni intraprese, sui crediti autorizzati e sullo stato dei pagamenti dei suddetti crediti.

Si riporta inoltre che l'attività di sorveglianza continua effettuata da ENAC sulle certificazioni Alitalia e CityLiner si è svolta in continuità con gli anni precedenti secondo quanto programmato.

Commissione Europea

Con riguardo ai rapporti con la Commissione Europea si evidenzia che, a quanto consta, il Governo Italiano, per il tramite delle competenti Amministrazioni, ha regolarmente intrattenuto interlocuzioni con la stessa e, in particolare, con la Direzione Generale Concorrenza, al fine di assicurare un costante aggiornamento in merito alle vicende che hanno interessato Alitalia a partire dalla sua ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria.

In tale contesto, in data 23 aprile 2018, la DG Concorrenza della Commissione Europea ha notificato alle Autorità Italiane la Decisione di avvio del procedimento di cui all'articolo 108, paragrafo 2 del TFUE per accertare la compatibilità con le norme in materia di aiuti alle imprese in difficoltà del finanziamento statale di cui al Decreto Legge n. 55 del 2 maggio 2017 nonché al Decreto Legge n. 148 del 16 ottobre 2017. La Decisione sopra citata è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n. C256 del 20 luglio 2018. Al riguardo, la scrivente Società ha rappresentato alle competenti Amministrazioni la propria disponibilità a fornire ogni necessario supporto per la predisposizione dei conferenti elementi di replica.

4 LA PROCEDURA DI CESSIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI DI ALITALIA E CITYLINER

4.1 *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*.

4.2 La procedura di cessione dei complessi aziendali

4.2.1 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*.

4.2.2 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.

4.2.3 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)

4.3 OMISSIS

5 Risultati economico-finanziari

5.1 Premessa metodologica

I prospetti di seguito esposti rappresentano l'andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il quarto trimestre 2018 (periodo 01 ottobre 2018 al 31 dicembre 2018). Le risultanze contabili sono sottoposte 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 aziendale⁷.

⁷ Fermi restando gli effetti, anche rilevanti, singolarmente e/o cumulativamente, che potrebbero scaturire dalla recuperabilità degli attivi immobilizzati e dal definitivo accertamento delle passività.

5.2 Gruppo Alitalia – Conto economico consolidato

<i>Valori in milioni di euro</i>	4° Trimestre 2018	4° Trimestre 2017	<i>Variazioni</i>
Ricavi del traffico	670	617	53
Altri ricavi operativi	52	103	(51)
<u>Totale ricavi operativi</u>	723	720	3
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(237)	(180)	(57)
Costi per servizi	(396)	(395)	(1)
Costi per il personale	(148)	(145)	(3)
Altri costi operativi	(37)	(28)	(10)
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	11	3	8
<u>Totale costi operativi</u>	(807)	(744)	(63)
<u>Margine operativo lordo (EBITDA)</u>	(84)	(24)	(60)

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>	4° Trimestre 2018	4° Trimestre 2017	<i>Variazioni</i>
<u>Margine operativo lordo (EBITDA)</u>	(84)	(24)	(60)
Costi per noleggio degli aeromobili	(57)	(66)	9
<u>EBITDAR</u>	(27)	42	(69)

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 quarto trimestre del 2018 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, *charter*, *ancillaries* – si incrementano di 53 milioni di euro pari all'8,6%. Tale risultato è trainato dalla positiva *performance* dei ricavi passeggeri, cresciuti nel trimestre del 6,7% (con un incremento di 38 milioni di euro), 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 52 milioni di euro, in riduzione di 51 milioni di euro (-49%) rispetto all'anno precedente. Tale riduzione è dovuta principalmente al fatto che nel 2017 i ricavi operativi avevano beneficiato di una partita una tantum (rimborso assicurativo di 35 milioni di euro); in misura minore pesa anche la 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.

Nel trimestre considerato, i ricavi complessivi si attestano quindi a 723 milioni di euro in aumentano di 3 milioni di euro, pari allo 0,4%, rispetto il corrispondente trimestre del 2017.

Costi operativi

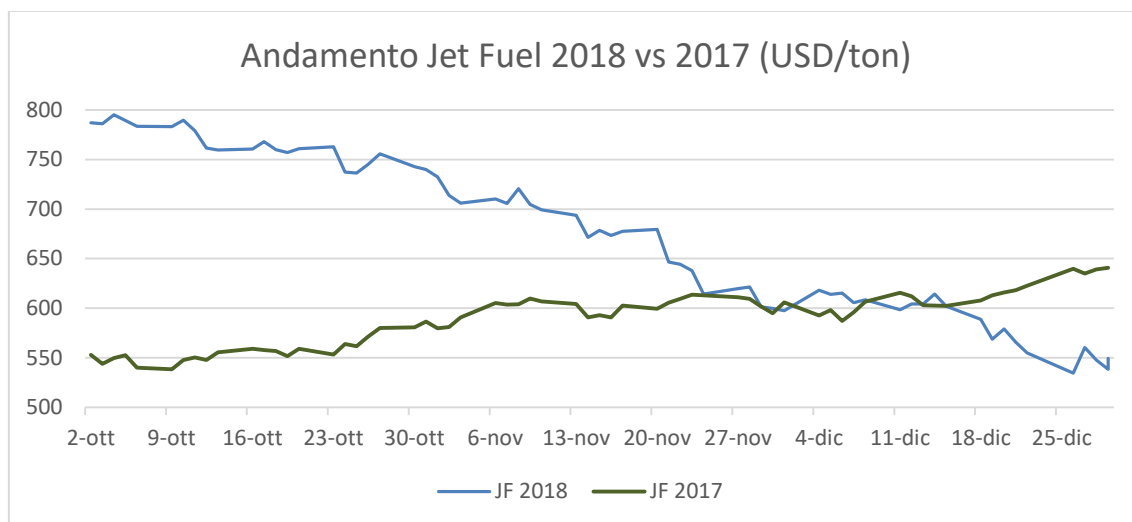
Rispetto al periodo precedente, va registrato l'incremento di 63 milioni di euro di costi operativi dovuto principalmente all'aumento dei prezzi del carburante.

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 237 milioni di euro, in aumento di 57 milioni rispetto al periodo precedente sostanzialmente in relazione all'incremento dei costi del carburante.

Il *costo del carburante* aumenta, infatti, di 50 milioni di euro in relazione all'incremento del prezzo della materia prima (+38 milioni di euro) e del maggior volume acquistato per l'incremento attività di volo (+12 milioni di euro).



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 396 milioni di euro, sostanzialmente in linea con il periodo precedente.

In riferimento ai *costi di vendita*, si registra un incremento del 5% rispetto al 2017 coerentemente con la crescita dei ricavi passeggeri.

Le *spese di traffico e scalo*, pari 163 milioni di euro, sono in linea con i costi registrati nel 2017.

In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 66 milioni di euro, si registra un incremento di 23 milioni di euro (52%) rispetto all'anno precedente riconducibile ad una partita una tantum che ha ridotto i costi del 2017 per un importo pari a 23 milioni di euro.

Con riferimento alle *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 48 milioni di euro, si registra un decremento di costi pari a 3 milioni di euro (-6%) rispetto al periodo precedente.

In riferimento ai *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 81 milioni di euro, si registra una riduzione di 15 milioni di euro rispetto all'anno precedente. L'impatto è dovuto alla riduzione del costo

dei *leasing* della flotta riconducibile alle rinegoziazioni intercorse prevalentemente sugli aeromobili di lungo raggio, ai tassi di cambio ed alle dinamiche della flotta (es. restituzione a fine anno precedente di aerei di medio raggio).

Costo per il personale

Tale voce di costo si attesta a 148 milioni di euro, in crescita di 3 milioni di euro (1,9%) rispetto al periodo precedente dovuta principalmente ai maggiori costi relativi al termine del regime agevolato di contribuzione per il personale navigante, previsto per legge fino al dicembre 2017, parzialmente compensato dall'impatto della CIGS e dalla riduzione delle posizioni manageriali.

Altri costi operativi

Tale voce di costo – che include accantonamenti rischi e oneri, minusvalenze, altre imposte e tasse d'esercizio, oneri da partnership Millemiglia, contributi associativi, perdite su crediti e altri oneri – si attesta a 37 milioni di euro, con un incremento di 10 milioni di euro rispetto al periodo precedente di cui 6 milioni di euro riconducibili accantonamenti a fondi, 2 milioni di euro dovuti all'incremento del prezzo delle Quote di Emissione CO2 (c.d. ETS).

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. Si incrementa di circa 8 milioni di euro rispetto al periodo precedente, in particolare per effetto dell'aumento delle attività manutentive svolte internamente.

5.2.1 Cash Flow

Valori in milioni di euro	4Q 2018
Cassa Iniziale	628
EBITDA&Taxes ¹	-86
Δ WC e fondi	62
Investimenti netti	-61
Δ Depositi	-1
Δ Maintenance reserve	-16
Free Cash Flow	-101
Nuovo Debito	0
Servizio del debito ²	-16
Cassa Finale (ante operazione Loyalty)	511
Impatto finanziario netto acquisizione AZ Loyalty	-5
Cassa Finale	506

1 include rettifica partite non monetarie

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

Il flusso di cassa operativo⁸ (free cash flow) nel periodo ottobre-dicembre 2018 è stato negativo per 101 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 86 milioni di euro.

La variazione del *working capital* (capitale circolante) e dei fondi è positiva per 62 milioni di euro, ed è composta da:

⁸ I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali

- -10 milioni di euro per decremento del valore del venduto non volato, effetto tipico della stagionalità;
- +126 milioni di euro dovuto alla riduzione dei crediti commerciali;
- -30 milioni di euro dovuto all'incremento dei debiti commerciali;
- -19 milioni di euro dovuto all'incremento del magazzino;
- -5 milioni di euro dovuto all'incremento del valore dei Fondi.

Gli investimenti complessivi del periodo ammontano a 61 milioni di euro.

La variazione della *Maintenance Reserve* è negativa per 16 milioni di euro ed è dovuta alla dinamica originata dal versamento a garanzia delle manutenzioni future, relative ad aeromobili in *leasing* (credito), al netto degli incassi avvenuti nel periodo a fronte delle manutenzioni già effettuate (recupero del credito).

Il Cash Flow finanziario include:

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

5.3 *OMISSIS*

5.4 *OMISSIS*