

RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL GRUPPO ALITALIA

Primo trimestre 2018

I COMMISSARI STRAORDINARI

Dott. Luigi Gubitosi

Prof. Enrico Laghi

Prof. Stefano Paleari



Indice:

1	PREM	IESSA	7
	1.1	Premessa metodologica	7
	1.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA	8
	1.3	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVE	12
2	QUAD	RO DI SINTESI	14
	2.1	IL GRUPPO ALITALIA	14
	2.2	I PRINCIPALI INDICATORI	16
	2.3	La flotta	
3	Infor	MAZIONI SULLA GESTIONE	19
	3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO E POSIZIONAMENTO DI ALITALIA	19
	3.2	RICAVI	23
	3.3	Network & Flotta	26
	3.4	COSTI	27
	3.5	Investimenti	28
	3.6	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	28
	3.7	Information Technology	31
	3.8	OPERATIONS	32
	3.8.1	Handling	32
	3.8.2	Engineering & Maintenance	33
	3.8.3	FLIGHT OPERATIONS	35
	3.8.4	Fuel Management	36
	3.8.5	OPERATIONS CONTROL CENTER	38
	3.9	Internal Audit	39
4	RISUL	TATI ECONOMICO-FINANZIARI	40
	4.1	Conto economico	40
	4.2	CASH FLOW	46

1 PREMESSA

1.1 Premessa metodologica

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

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

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

In tale contesto, allo scopo di assicurare la più ampia trasparenza della procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S., i sottoscritti Commissari Straordinari hanno inteso predisporre la presente relazione illustrativa dell'andamento della gestione delle medesime Società in A.S. nel periodo dal 01 gennaio 2018 al 31 marzo 2018. La presente relazione è dunque predisposta su base volontaria, ad integrazione delle informative che gli scriventi Commissari Straordinari sono tenuti a rendere ai sensi di legge.

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

I sottoscritti Commissari Straordinari hanno altresì ritenuto di predisporre, su base volontaria ed a completamento di quanto riportato nella presente relazione, una situazione contabile, che illustra, in particolare, l'andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il primo trimestre 2018 (periodo 01 gennaio 2018 al 31 marzo 2018), sottoponendola a talune procedure di verifica da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

A fine illustrativo, la società ha ritenuto di effettuare la comparazione con le risultanze contabili del 2017. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale¹.

1.2 L'ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria

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

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

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

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

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

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

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

- ad assegnare, ai creditori e ai terzi che vantano diritti reali mobiliari su beni in possesso delle rispettive Società in A.S., il termine per la presentazione in cancelleria delle domande di insinuazione al passivo;
- a stabilire il luogo, il giorno e l'ora dell'adunanza in cui si procederà all'esame dello stato passivo davanti al giudice delegato.

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

Figura 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In data 27 gennaio 2018 i Commissari Straordinari hanno sottoposto alla valutazione del MISE il programma di cessione, previsto dall'art. 27, comma 2, lettera a), del D.Lgs. 270/1999, individuato quale strumento per il raggiungimento delle finalità conservative del patrimonio produttivo, mediante prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali di cui all'art. 1 del D.Lgs. 270/1999 e redatto secondo quanto previsto dagli articoli 54 e seguenti dello stesso decreto e dalle applicabili disposizioni del D.L. 347/2003 (d'ora innanzi, il "**Programma**").

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

Per quanto riguarda, infine, le prospettive temporali di prosecuzione dell'attività d'impresa delle Società in A.S., detto Programma, ai sensi di quanto previsto dall'art. 27, comma 2, lett.

a), del D. Lgs. n. 270 del 1999, sarà attuato sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio dell'impresa della durata non superiore a 12 mesi dall'autorizzazione del Programma, fermo restando l'intendimento dei Commissari Straordinari di procedere all'espletamento delle procedure di cui all'articolo 50, comma 2, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, nel rispetto dei termini ivi indicati.

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

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

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

1.3 Documenti pubblici e informative

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

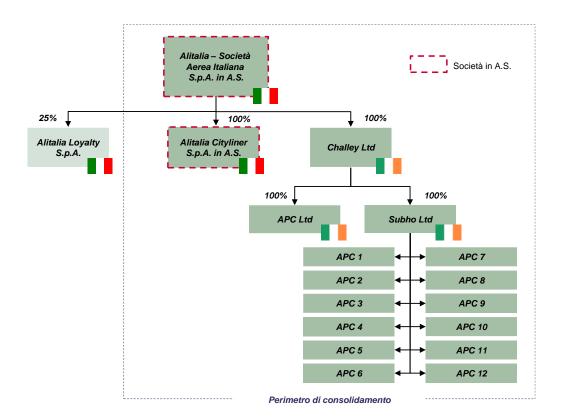
- Decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza
- Relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017
- Programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n347 del 23/12/2003)
- Bando di gara
- Accesso al portale per l'insinuazione al passivo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

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

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

2 Quadro di Sintesi

2.1 Il Gruppo Alitalia



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

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

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

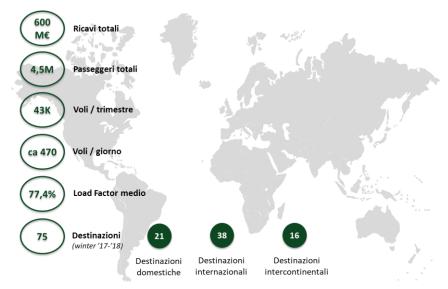
A seguito della ammissione della Società alla procedura di amministrazione straordinaria e della conseguente nomina dei Commissari Straordinari, che costituisce evento di *default* ai sensi dei Contratti di Finanziamento, PK AirFinance e DVB hanno escusso il pegno sulle azioni di APC e APC 12. Più precisamente:

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

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

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

2.2 I principali indicatori



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

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

Gli indicatori rappresentati fanno riferimento al 1° trimestre

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

Yield: è il ricavo medio per passeggero al km

RASK: è il ricavo medio per posto/km offerto

CASK: è il costo medio per posto/km offerto

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

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



2.3 La flotta

		_	Totale 118	Proprietà 41	Leasing 77
	12 B777 293/382 SEATS BLOCK HOURS ¹ 13.5	0 0	12	6	6
Lungo Raggio	14 A330 256/262 SEATS BLOCK HOURS 13.4	Anna David	14	1	13
	12 A321 200 SEATS BLOCK HOURS 8.2	And I was a second	12	5	7
	38 A320 171/174/180 SEATS BLOCK HOURS 8.0	And Annual Property of the Parket of the Par	38	13	25
Breve / Medio Raggio	22 A319 144 SEATS BLOCK HOURS 7.5	The Branch of the State of the	22	12	10
	5 E190 100 SEATS BLOCK HOURS 7.4	A.	5	2	3
	15 E175 88 SEATS BLOCK HOURS 6.8	A	15	2	13

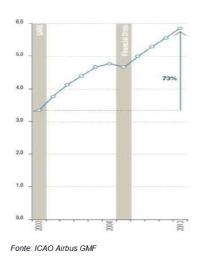
Al 31 marzo 2018, Alitalia dispone di una flotta di 118 aerei, di cui 26 di lungo raggio (11 Boeing 777-200 ER, 1 Boeing 777-300 ER, 14 Airbus A330-200), 72 di medio raggio (12 Airbus A321, 38 Airbus A320, 22 Airbus A319) e 20 *regional* (5 Embraer 190 e 15 Embraer 175). In particolare, fanno capo a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

3 Informazioni sulla Gestione

3.1 Mercato di riferimento e posizionamento di Alitalia

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

Traffico globale annuale (RPK-Trilioni) 2003-2013



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

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

Fonte: Elaborazioni su dati Airbus e Boeing

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

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

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

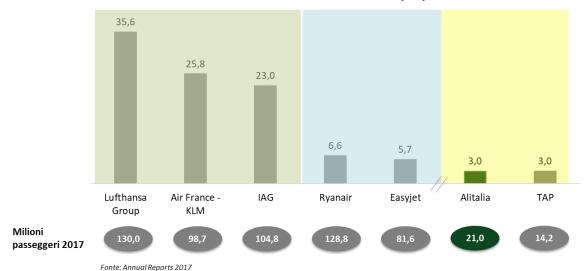


Oltre alle alleanze mondiali, nel mercato diverse compagnie aeree hanno perseguito un processo di consolidamento per raggiungere una massa critica tale da consentire lo sviluppo di un network globale più esteso e solido, come il Gruppo Lufthansa (che include Austrian, Brussels, Swiss), Air France – KLM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

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

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





Caratteristiche del mercato del trasporto aereo

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

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

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

Il mercato italiano: scenario competitivo

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

- i. alta penetrazione delle low cost sul mercato domestico (la più elevata in Europa) e intraeuropeo, anche grazie agli incentivi riconosciuti dai gestori aeroportuali;
- ii. lungo raggio presidiato anche da vettori di altri Paesi che fanno feederaggio sui loro HUB;
- iii. 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

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

3.2 Ricavi

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

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

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

I pilastri su cui si basa sono:

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

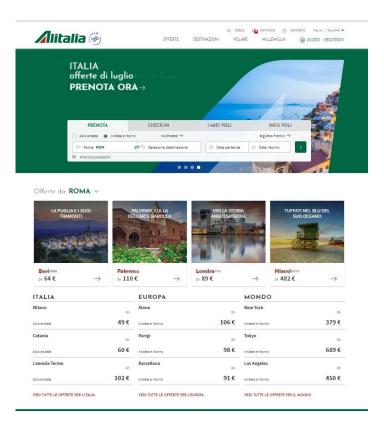
Lancio nuova strategia Revenue Management & Pricing declinata su due livelli principali:

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

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

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

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



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

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

E' stata lanciata 'Discover Italy' (27 Febbraio), la nuova piattaforma editoriale dedicata alla promozione dell'Italia come destinazione, in cui le offerte commerciali Alitalia si integrano con i contenuti editoriali realizzati in collaborazione con autorevoli partner, così da valorizzare le eccellenze delle diverse località turistiche italiane e attraverso la quale il Cliente può lasciarsi ispirare dai luoghi consigliati e dalle cose da fare, con suggerimenti, foto, video e informazioni di viaggio sull'Italia.



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

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

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

3.3 Network & Flotta

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

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

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

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

In aggiunta a quanto sopra, Alitalia completa e/o integra il proprio network attraverso accordi con altri vettori (138 *Interline Electronic Ticketing* agreement, 98 *Special Prorate Agreement* e 37 *Code* Share).

3.4 Costi

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

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

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

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

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

² Ex art. 50 Dlgs 270/1999.

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

3.5 Investimenti

Gli investimenti del primo trimestre 2018, pari a 40 milioni di euro, sono stati effettuati per garantire la continuità operativa dell'azienda e al fine di mantenere il livello di servizio.

3.6 Organizzazione e Risorse umane

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

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

Analisi del numero delle risorse

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 marzo 2018 è di 11.807 dipendenti di cui³:

• 11.420 persone in forza con contratti di diritto italiano

³ Non comprende 14 graduate.

• 387 persone in forza con contratti di diritto estero

GRUPPO		
31 marzo 2018		
Ground Ops		
Engineering & Maintenance		
Strategy & Staff Ops		
Pilots		
Cabin Crew		
STRATEGY & OPERATIONS		
Headquarters		
TOTALE GRUPPO		

HEADCOUNT				
TOTALE di cui TD		di cui TI		
3.554	626	2.928		
1.339	23	1.316		
519	0	519		
1.434	0	1.434		
3.531	38	3.493		
10.377	687	9.690		
1.430	8	1.422		
11.807	695	11.112		

FIE
TOTALE
3.229
1.339
515
1.383
3.032
9.498
1.409
10.907

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

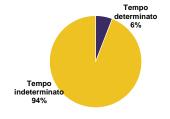
La tabella rappresenta il dato del personale al 31 marzo 2018 inclusivo delle CIGS a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

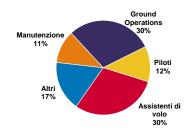
A livello di struttura societaria, 11.421 dipendenti (97% del totale) è allocato in Alitalia e 386 unità (3%) in Cityliner.

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

Gruppo: HR per contratto

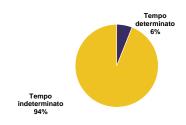
Gruppo: HR per funzione aziendale

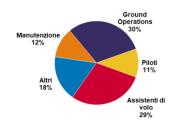




Alitalia: HR per contratto

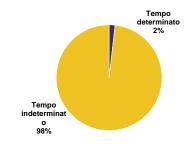
Alitalia: HR per funzione

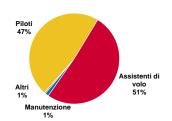




Cityliner: HR per contratto

Cityliner: HR per funzione





Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS)

Il 6 ottobre 2017 è stata avviata la procedura di CIGS ai sensi dall'art. 7, comma 10 ter, del D.L. n. 148/1993 in virtù della prosecuzione dell'attività commissariale.

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

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

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

È stato, altresì previsto l'impegno della Società a promuovere percorsi di politica attiva nell'ottica di favorire la formazione e riqualificazione dei lavoratori interessati.

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

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

3.7 Information Technology

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

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

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

3.8 Operations

3.8.1 Handling

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

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

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

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

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

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

3.8.2 Engineering & Maintenance

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

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

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

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

Le attività di manutenzione possono essere così distinte:

• Manutenzione di linea (*line maintenance*): attività di manutenzione schedulata e non schedulata della cellula, effettuata sugli scali aeroportuali, che non prevede il ricovero nell'*hangar* dell'aeromobile e volta alla preparazione di un aeromobile per il decollo e per assicurare la sua idoneità alla navigazione aerea. La manutenzione di linea è svolta presso Roma Fiumicino (base operativa), tutti gli altri aeroporti italiani e presso i maggiori scali internazionali tra cui Parigi Charles de Gaulle (Francia), Amsterdam Schiphol (Paesi Bassi), e San Paolo (Brasile). Tali attività sono svolte anche per terze parti;

- Manutenzione leggera (*light maintenance*): interventi manutentivi *in-hangar* della durata di circa 24-72 ore svolti esclusivamente nell' aeroporto di Roma Fiumicino quali controlli di *routine* e servizi di manutenzione leggera della cabina. Le attività di manutenzione leggera sono anch'esse svolte direttamente da Alitalia, sia per conto proprio che per terze parti;
- Manutenzione pesante (heavy maintenance): l'attività di heavy maintenance comprende:

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

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

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

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

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

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

3.8.3 Flight Operations

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

La struttura organizzativa è composta delle seguenti principali aree:

- Crew Planning & Manpower che assicura il processo di pianificazione degli
 organici, la programmazione e la definizione degli avvicendamenti e la gestione
 operativa dei turni del personale navigante
- Fleet Flights Operations che garantisce la realizzazione dei piani operativi di Compagnia attraverso la gestione del personale tecnico navigante impiegato nelle varie flotte
- Cabin Crew & In-Flight Experience che asicura l'eccellenza del servizio alla clientela durante il volo attraverso la definizione degli standard di servizio e delle procedure operative di erogazione
- Operational Standard & Documentation che assicura l'elaborazione, l'aggiornamento e la pubblicazione degli Operations Manual e della documentazione complementare in accordo ai requisiti normativi, alle indicazioni dei costruttori aeromobili, agli standard e policy di Compagnia

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

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

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

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

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

3.8.4 Fuel Management

La nuova Direzione Fuel Management, operativa dal febbraio 2018, rappresenta una evoluzione della precedente organizzazione⁴ che ha come primario obiettivo quello di assicurare la gestione del processo Fuel e ATC attraverso la definizione del budget dei fabbisogni di carburante e dei costi ATC, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPIs, la certificazione delle prestazioni e l'identificazione delle progettualità di Fuel Saving da implementare in ambito Operations. La Direzione assicura, inoltre, la pianificazione e il monitoraggio delle quote ETS (Emissioni CO2) e il mantenimento dello specifico registro.

⁴ Precedentemente le attività erano allocate in ambito Flight Operation

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

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

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

L'area Fuel, ATC, ETS, Planning e Monitoring assicura la pianificazione e il monitoraggio dei fabbisogni di carburante per singolo scalo nell'orizzonte di budget, nonché la pianificazione dell'effetto *Tankering*, con il supporto della funzione Procurement competente per i dati previsionali dei prezzi. Garantisce inoltre le attività relative al processo di definizione e aggiornamento dei prezzi di Air Traffic Control acquisendo le informazioni dalle autorità competenti. Assicura la pianificazione ed il monitoraggio dei costi di ATC e, sulla base dei dati effettivi di volato, 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.

A seguito dei risultati di Fuel Saving conseguiti lo scorso anno, che si riassumono in 26 mila tonnellate di carburante risparmiate per un valore complessivo di circa 13 milioni di euro con la conseguente riduzione di oltre 80 mila tonnellate di emissioni CO2, nel primo trimestre dell'anno in corso sono state studiate e valutate nuove progettualità in ambito Operations (più in particolare nelle aree Flight e Ground) mirate al contenimento dei consumi di carburante e dei relativi costi.

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

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

A fine marzo, in conseguenza di ciò, è stata ottenuta da parte dell'Autorità competente l'approvazione del quantitativo delle emissioni CO2 con riferimento all'anno precedente (1,4 milioni di tonnellate di CO2 nella regione intra-europea).

3.8.5 Operations Control Center

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

I principali interventi del primo trimestre 2018 hanno riguardato sia processi/modelli, sia la componente relativa a comunicazione, sia le attività di formazione.

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

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

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

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

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

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

3.9 Internal Audit

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

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

4 Risultati economico-finanziari

4.1 Conto economico

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

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

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

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

Note alle variazioni

Ricavi

Nel periodo considerato i ricavi complessivi aumentano di 23 milioni di euro pari al 4.2%.

Nel 2018 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, charter, ancillaries – si incrementano di 31 milioni di euro pari al 6.0%.

Tale risultato è trainato dalla positiva performance dei *ricavi passeggeri* che ha beneficiato delle alle azioni mirate al recupero della "brand reputation", alle rinnovate strategie di revenue management, ed alla definizione di un network maggiormente focalizzato sul lungo raggio.

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

Gli *altri Ricavi Operativi* sono pari a 42 milioni di euro, in riduzione di 7 milioni di euro (-15%) rispetto all'anno precedente.

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

Costi operativi

Rispetto al periodo precedente, va registrata la riduzione di 89 milioni di euro di costi operativi dovuta principalmente all'ottimizzazione ed efficientamento delle principali voci di spesa e alle dinamiche dei prezzi del carburante e tassi di cambio.

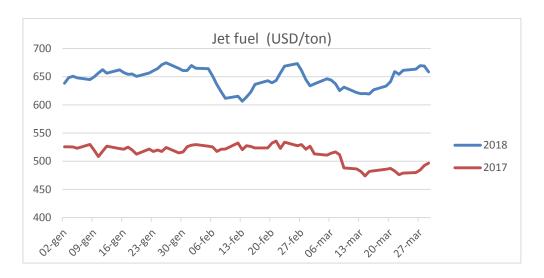
Analizzando le singole voci di costo del Conto Economico emerge quanto segue:

Consumi di materie prime e materiali di consumo

Tale voce di costo – che include il costo del carburante flotta al netto delle coperture, i costi dei materiali tecnici e degli altri materiali per servizi – si attesta a 174 milioni di euro, in riduzione di 22 milioni rispetto al periodo precedente sostanzialmente in relazione alla riduzione dei costi del carburante.

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

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



Costi per servizi

Tale voce di costo – che include spese di vendita, spese di traffico e scalo, manutenzione e revisione flotta, noleggi, locazioni e fitti – si attesta a 392 milioni di euro, in riduzione di 58 milioni rispetto al periodo precedente.

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

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

 ottimizzazione dei costi di pubblicità e marketing soprattutto in relazione al canale web.

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

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

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

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

In riferimento ai *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 90 milioni di euro, si registra una riduzione di 15 milioni di euro rispetto all'anno precedente. L'impatto è dovuto soprattutto alla riduzione del costo dei leasing della flotta riconducibile alla cessazione del contratto passivo di Wet Lease con Etihad regional, ai tassi di cambio ed alle dinamiche della flotta (es. restituzione a fine anno precedente di aerei di medio raggio ed ingresso del Boeing 777-300 ER già ordinato dalla precedente amministrazione).

Costo per il personale

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

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

Altri costi operativi

Tale voce di costo – che include accantonamenti rischi e oneri, minusvalenze, differenze emergenti, altre imposte e tasse d'esercizio, oneri da partnership Millemiglia, contributi associativi, perdite su crediti e altri oneri – si attesta a 17 milioni di euro in peggioramento per 7 milioni di euro soprattutto per effetto delle perdite su crediti che si incrementano di 6 milioni di euro.

Costi capitalizzati per lavori interni

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

4.2 Cash Flow

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

- 1 include rettifica partite non monetarie
- 2 include rate di debito su aeromobili di proprietà e leasing finanziari

Il Cash Flow operativo⁵ (free cash flow) nel periodo dicembre marzo 2018 è stato pari a ca -62 milioni di euro includendo ca 32 milioni di euro di incremento del valore dei depositi (che include 24 milioni di euro per depositi *hedging* costituiti a fronte delle coperture sul carburante ed 8 milioni di variazione depositi su flotta). Escludendo la variazione dei depositi, il cash flow del periodo è pari a -30 milioni di euro.

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

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

⁵ I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali

- +221 milioni di euro per incremento del valore del venduto non volato, effetto tipico della stagionalità
- -92 milioni di euro dovuto all'incremento dei crediti commerciali
- +17 milioni di euro dovuto all'incremento del valore dei Fondi, principalmente Fondo Area Tecnica per manutenzione aeromobili effetto del maggior valore di quanto accantonato per le manutenzioni future relative ad aeromobili in leasing (incremento fondo) rispetto a quanto utilizzato a fronte delle manutenzioni effettuate nel periodo (utilizzo fondo)

La variazione della Maintenance Reserve è negativa per 12 milioni di euro ed è dovuta al maggior valore di quanto versato a garanzia delle manutenzioni future relative ad aeromobili in leasing (credito) rispetto a quanto incassato a fronte delle manutenzioni effettuate (recupero del credito).

Il Cash Flow finanziario include:

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