Audizione Commissari Straordinari Camera dei Deputati Commissioni riunite IX e X



27 marzo 2019



- Considerazioni di sintesi sull'Amministrazione Straordinaria
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi della gestione commissariale
- I risultati economico finanziari
- Lo stato attuale della Procedura



- Considerazioni di sintesi sull'Amministrazione Straordinaria
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi della gestione commissariale
- I risultati economico finanziari
- Lo stato attuale della Procedura



La situazione alla data di ammissione alla Procedura – 2 maggio 2017

La situazione alla data di ammissione alla Procedura al 2 maggio 2017 risultava critica.

Alcuni dei principali elementi:

- ✓ La cassa residua era pari a €83m a fronte di:
 - o oltre 4,5m di biglietti venduti per un controvalore di biglietti prepagati pari a c.€531m
 - o una richiesta di deposito IATA di €118m
- ✓ L'andamento delle vendite e delle prenotazioni presentava un trend negativo principalmente per una crisi di fiducia da parte dei passeggeri e degli operatori del settore; si evidenzia che il ruolo della fiducia dei consumatori per un'azienda in difficoltà è cruciale per evitare un crollo irreversibile dei ricavi¹
- ✓ La situazione delle relazioni industriali si presentava fortemente deteriorata



- Considerazioni di sintesi sull'Amministrazione Straordinaria
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi della gestione commissariale
- I risultati economico finanziari
- Lo stato attuale della Procedura



Le principali attività di sviluppo dei ricavi

	2018 vs 2017	Principali azioni
Focus incremento ricavi	Ricavi passeggeri +6,9%	 Rivista la strategia nel corso del 2018 con l'implementazione di azioni specifiche di ribilanciamento del mix tra il segmento business e leisure ✓ focus sulle classi ad alto valore ✓ revisione della struttura dei prezzi sul domestico e sull'internazionale ✓ recupero di quote di mercato
Revisione modello organizzativo & nuovi tools tecnologici	Passeggeri +1% Ricavi Lungo Raggio	 ✓ miglioramento della profittabilità delle rotte lungo raggio Organizzazione focalizzata sullo sviluppo del Business ✓ Lancio di un innovativo modello di organizzazione vendite sulla base dei segmenti di clientela
Sviluppo delle alleanze con vettori	+9% Passeggeri Lungo Raggio +7%	 ✓ Integrazione nella divisione Business delle aree Pricing & Revenue Management, Marketing, Alleanze e Network • Sviluppate Alleanze con altri vettori a supporto dei flussi di traffico: Alleanza globale Skyteam; rilancio Joint Venture Transatlantica; sviluppi nuovi accordi (Joint Business con Aerolinas Argentinas, Partnership con All Nippon Airways e con Avianca)
Nuovi prodotti & Partnership	Prezzo medio netto del biglietto¹ +6%	 Lanciato nuovo modello «Alitalia Shuttle» tra Linate e London City e il prodotto «Travelpass» Avviate importanti attività di Partnership Commerciali (Fly&Cruise con Costa Crociere e Progetto Università) Rafforzate le relazione con i principali operatori della filiera del turismo italiani ed internazionali
Nuove opportunità di business	Ricavi Cargo +9,4%	Rilancio del brand Alitalia Cargo con la gestione diretta delle attività commerciali
Miglioramento della soddisfazione del cliente & Comunicazione	Soddisfazione cliente² +4% Ricavi digitali +18,2%	 Svolte azioni di comunicazione per la tenuta del marchio sul mercato Programma di Loyalty Millemiglia tornato sotto il pieno controllo pieno di Alitalia Migliorati tutti i sistemi a supporto dell'esperienza digitale

Note

- 1 Average coupon value al netto
- 2 Net Promote Score



Le principali attività di efficientamento dei costi

2018 vs 2017

Principali azioni

Costi per leasing flotta



Rinegoziazione dei contratti effettuata con i principali lessor flotta

Altri costi¹: Costi commerciali e di distribuzione, rinegoziazione contratti e altre tipologie di efficientamento



- Importanti accordi (inclusi contratti con i fornitori) rinegoziati
- Efficientamenti organizzativi
- Revisione mirata dei servizi in volo con miglioramento dell'esperienza e della soddisfazione dei passeggeri
- Efficientamento dei costi commerciali e di distribuzione: nel 2018, a fronte di ricavi passeggeri totali in crescita del 7%, i costi commerciali sono cresciuti nella misura dell'1% per effetto di:
 - √ Aggiornamento accordi commerciali con GDS²
 - ✓ Continuo miglioramento del mix di canali distributivi con canale diretto in crescita del 11% rispetto al 2017

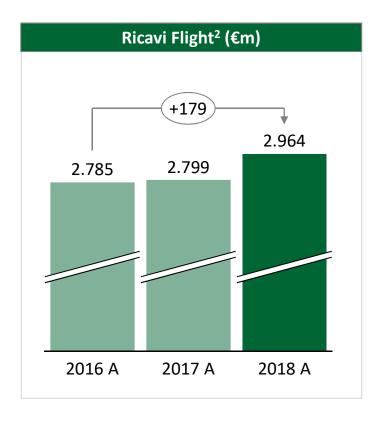
Note

- 1 Escluso l'effetto del carburante
- 2 Global Distribution Sistem: sistema di distribuzione globale



Il costo dei leasing operativi nel 2018 si riduce di 85 €Mn vs 2016 a fronte di crescita dei ricavi Flight pari a €179m





Note

- 1 Include leasing operativi e wet lease passivi
- 2 Include Ricavi Passeggeri, Charter, Cargo, Ancillari, rotte OSP, Wet Lease attivi, altri ricavi da traffico
- 3 Con le rinegoziazioni già effettuate il valore annualizzato a regime è pari a 207 €m

Fonte

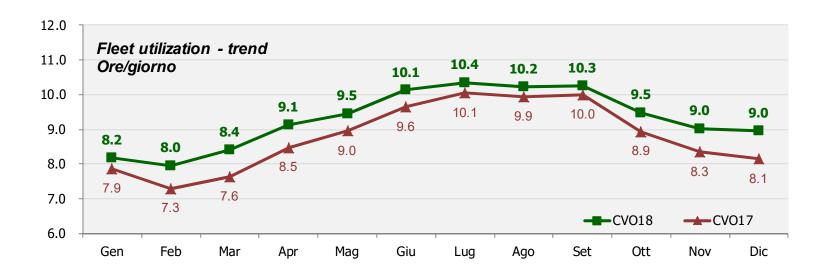
Alitalia SAI in A.S.



L'utilizzazione della flotta Alitalia

Flotta ¹	Dec-18
Total	118
Lungo raggio	26
Breve e medio raggio	92

Block Hours (migliaia di ore)	2017	2018	Delta
Totale	379	400	5.3%
Lungo raggio	124	128	3.5%
Breve e medio raggio	255	271	6.2%



Note

- 1 La flotta non include i wet lease in attività e messi a terra per phase out (inclusi messi a terra per necessità legate ai motori)
- Block Hour: tempo di volo misurato dal momento in cui sono rimossi i blocchi alle ruote in un aeroporto al momento in cui sono rimessi nel successivo aeroporto



Le risorse umane del Gruppo Alitalia

Di seguito si riporta l'articolazione nelle funzioni aziendali delle risorse del gruppo (in unità ed FTE¹) al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2018. Tali dati sono da considerarsi al lordo della CIGS.

Gruppo	Ur	nità	FTE		
σιαρρο	2017	2018	2017	2018	
Servizi di terra	3.437	3.450	3.119	3.105	
Manutenzione	1.315	1.303	1.315	1.303	
Servizi operativi	655	616	652	613	
Piloti	1.450	1.432	1.397	1.384	
Cabina	3.548	3.494	3.060	3.021	
Operazioni	10.405	10.295	9.543	9.426	
Corporate staff	1.349	1.306	1.327	1.285	
Totale Gruppo	11.754	11.601	10.870	10.711	

Il perimetro del **Gruppo Alitalia del 2018 include 53 risorse** aggiuntive per effetto dell'**acquisizione di Alitalia Loyalty** Il **numero dei dirigenti Alitalia** è passato da **64 al 2 Maggio 2017** a **51 al 31 Dicembre 2018**

Not



¹ Full Time Equivalent: equivalenti a tempo pieno

Per il 2016 il dato è pari a 12.532 unità e 11.521 FTE

- Considerazioni di sintesi sull'Amministrazione Straordinaria
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi della gestione commissariale
- I risultati economico finanziari
- Lo stato attuale della Procedura



L'andamento della gestione nel periodo 2017 - 2018

€m	20:	17A	201	L8A	Delta 2	018-2017
Ricavi passeggeri	(2,458)	82.8%	(2,628)	85.6%	171	6.9%
Altri ricavi	509	17.2%	443	14.4%	(66)	(13.0%)
Totale Ricavi	2,967	100.0%	3,071	100.0%	104	3.5%
Costi commerciali e di distribuzione	202	6.8%	204	6.6%	2	0.9%
Carburante	(708)	23.9%	(808)	26.3%	99	14.0%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	253	8.5%	252	8.2%	-	(0.1%)
Manutenzione	336	11.3%	327	10.6%	(9)	(2.8%)
Handling	120	4.0%	118	3.8%	(2)	(1.5%)
Diritti e altri costi aeroportuali	226	7.6%	227	7.4%	1	0.4%
Servizi in volo e costi di disruption	142	4.8%	125	4.1%	(17)	(12.2%)
Costo del lavoro	599 ¹	20.2%	589	19.2%	(10)	(1.7%)
Altri costi	365	12.3%	306	10.0%	(59)	(16.2%)
EBITDAR	16	0.5%	116	3.8%	101	
Leasing flotta	298	10.1%	237	7.7%	(62)	(20.6%)
Totale Costi	3,249	109.5%	3,191	103.9%	(58)	(1.8%)
EBITDA	(283)	(9.5%)	(120)	(3.9%)	162	
EBITDA (ex fuel)	425	14.3%	688,	22.4%	263	61.9%
EBITDAR (escluso poste non ricorrenti)	(14)	(0.5%)	82	2.7%	96	0.0%
EBITDA (escluso poste non ricorrenti) ²	(312)	(10.7%)	(154)	(5.0%)	158	0.0%

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

Nota



¹ Il costo del lavoro 2017 include decontribuzione indennità di volo personale navigante pari a c.€25m

² EBITDA 2016 al netto delle poste non ricorrenti pari a -€420m

Sintesi dei principali indicatori di performance

Principali indicatori	u.d.m.	2017	2018	delta 2018 v 2017
Passeggeri	n.	21.307.822	21.491.659	0,9%
di cui lungo raggio	n.	2.540.684	2.722.050	7,1%
di cui Linate	n.	5.548.579	5.582.088	0,6%
Load Factor	%	78,7%	79,2%	0,5 pp
Puntualità ¹	%	83,1%	83,2%	0,1 pp
Regolarità	%	99,6%	99,6%	0,0 pp

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

Note

1 Nel 2018 Alitalia è risultata la seconda compagnia più puntuale in Europa



Rendiconto finanziario dal 2 maggio 2017 al 31 dicembre 2018

M€	Ante A.S. 1 Gen 2016 - 1 Mag 2017	2 mag 2017 - 31 dec 2017	1 Gen - 31 Dic 2018
Cassa iniziale Tesoreria	504	83	508
EBITDA&Tasse	-582	2	-147
Δ CCN e fondi	487	94	168
Investimenti netti	-348	-75	-188
Δ Depositi	19	-124	-14
Δ Maintenance reserve	-105	-24	-57
FCF	-529	-127	-237
FCF netto depositi	-549	-3	-224
Nuovo debito ¹	275	600	300
Servizio del debito finanziario preesistente	-168	-48	-64
Cassa finale Tesoreria ²	83	508	506
Stock Depositi			
IATA		103	103
Hedging		20	28
Flotta e altro (a garanzia)	56	57	62
Tot Depositi	56	180	193

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

Nota



^{1. €900}m di prestito statale (€600m nel 2017 e €300m nel 2018)

^{2.} I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali. Cash in transit al 31/12/2018 pari a €9,5m. Cassa finale contabile pari a €497m

- Considerazioni di sintesi sull'Amministrazione Straordinaria
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi della gestione commissariale
- I risultati economico finanziari
- Lo stato attuale della Procedura



Dall'inizio della Procedura di AZ ad oggi

Fase I – Procedura per la definizione del Programma



Fase II – Procedura di cessione



Fase III – Procedura Negoziata



Fase IV – Nuova Procedura di cessione

5 giugno 2017 Termine per la presentazione della Manifestazione di Interesse (#33 ricevute) 1 agosto 2017 Pubblicazione del Bando recante l'invito per le manifestazioni di

recante l'invito per le manifestazioni di Interesse per l'acquisto delle attività aziendali 19 novembre 2018
Comunicazione a FS della
positiva valutazione
dell'offerta presentata in
data 31 ottobre

2 maggio 2017 – 21 luglio 2017

1 agosto 2017 – 16 ottobre 2017 22 dicembre 2017 – 10 aprile 2018 19 ottobre 2018 – marzo 2019

21 luglio 2017
Termine per la presentazione
delle proposte da parte dei

potenziali investitori **per la definizione del Programma** (#13 ricevute)

zione te dei per la mma 16 ottobre 2017

Termine per la presentazione delle proposte da parte dei potenziali investitori per l'acquisto delle attività aziendali (Lotto Unico, Lotto Aviation e Lotto Handling) (#7 plichi ricevuti) 10 aprile 2018

Termine per la presentazione delle proposte da parte dei potenziali investitori per l'acquisto delle attività aziendali (Lotto Unico e Lotto Aviation) (#3 plichi ricevuti) 31 ottobre 2018

Termine per la presentazione delle proposte da parte dei potenziali investitori per l'acquisto delle attività aziendali (Lotto Unico) (#4 plichi / comunicazioni)

31 gennaio 2019 Proroga della scadenza per la presentazione dell'integrazione all'offerta di FS al

31 marzo 2019

Note

2 Nell'ambito della Fase 2 è stata predisposta una perizia del valore della società da parte di Banca Leonardo



¹ Bid Bond: garanzia a protezione dell'amministrazione straordinaria dal rischio che il soggetto offerente decida di non firmare il contratto qualora risulti vincitore della gara

Lo stato attuale della procedura (1/2)

Lo svolgimento della Procedura di Amministrazione Straordinaria si è articolato principalmente in 4 fasi:

- Fase 1 (2 Maggio 2017 21 luglio 2017): una prima fase in cui i potenziali investitori sono stati invitati a (i) manifestare il loro interesse a partecipare alla Procedura e (ii) formulare delle proposte per la definizione del Programma (Bando del 17 maggio 2017)
 - Alla luce delle offerte ricevute, la gestione commissariale ha ritenuto di poter individuare l'indirizzo del programma per il recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali delle Società in A.S., basato sull'indirizzo della cessione dei complessi aziendali di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a) del D.Lgs. 270/1999
 - Con decreto del 23 marzo 2018, il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato l'esecuzione del programma della procedura di amministrazione straordinaria delle Società in A.S.
- Fase 2 (1 agosto 2017 16 ottobre 2017): una seconda fase al termine della quale i potenziali investitori sono stati chiamati a presentare delle offerte vincolanti di acquisto dei complessi aziendali (Bando del 1 agosto 2018)
 - Nessuna delle offerte è risultata presentare i requisiti richiesti dal disciplinare di gara poiché prive di contenuti vincolanti e carenti degli elementi essenziali (bid bond¹, documenti contrattuali o Piano Industriale)²



¹ Bid Bond: garanzia a protezione dell'amministrazione straordinaria dal rischio che il soggetto offerente decida di non firmare il contratto qualora risulti vincitore della gara

2 Nell'ambito della Fase 2 è stata predisposta una perizia del valore della società da parte di Banca Leonardo



Lo stato attuale della procedura (2/2)

- Procedura Negoziata (22 dicembre 2017 10 aprile 2018): una terza fase in cui è stato chiesto, agli investitori ancora ammessi, di presentare un'ulteriore offerta vincolante, previo svolgimento di un confronto negoziale con l'amministrazione straordinaria.
 - Dal momento che le offerte ricevute non presentavano nuovamente i requisiti richiesti dal disciplinare di gara, il termine per il completamento della procedura di vendita, indicato in primis nel giorno 10 aprile, è stato esteso fino al giorno 31 ottobre 2018. Tale estensione ha implicato l'apertura di una quarta fase della procedura di cessione delle attività aziendali (Nuova procedura di cessione)
- Muova procedura di cessione (19 ottobre 2018 oggi): In data 19 ottobre 2018, ai soggetti che avevano manifestato interesse a partecipare alla Procedura è stata inviata una nuova prima lettera di procedura, con la quale è stato comunicata la data del 31 ottobre 2018 come termine ultimo per il completamento della Procedura¹
- In data 31 ottobre sono pervenute 2 offerte (FS e easyJet), 1 manifestazione di interesse (Delta Air Lines) e una comunicazione (Lufthansa).
 - In data 19 novembre u.s. i Commissari Straordinari hanno comunicato a FS che, sentito il Ministero vigilante, l'offerta formulata è stata positivamente valutata. Sarebbe ad ogni modo stata necessaria un'integrazione all'offerta, la cui scadenza era stata inizialmente stabilita per il 31 gennaio 2019.
 - In data 24 gennaio 2019, FS ha presentato una richiesta di proroga del termine per l'integrazione dell'offerta fino al 31 marzo 2019, accolta da AZ in data 31 gennaio 2019.
 - Attualmente FS, congiuntamente con i propri advisor, sta svolgendo tutte le attività relative alla confirmatory due diligence (i.e. Q&A, incontri con le linee di AZ, etc.). Sono inoltre in corso le interlocuzioni da parte di FS con i potenziali partner industriali all'operazione: Delta Air Lines, easyJet, Air France-KLM e Lufthansa



Status delle discussioni i principali partner industriali



- Ai fini della costituzione della NewCo, ai Commissari Straordinari è stato consentito dal Ministero vigilante di ausiliare FS (se interessata) nei possibili contatti con Delta ed easyJet.
- <u>In data 5 dicembre u.s.</u> FS ha comunicato all'organo commissariale che è nell'interesse di quest'ultima che Delta Air Lines abbia accesso alla Data Room anche relativamente alle informazioni aggiuntive ritenute non confidenziali richieste da FS nell'ambito della confirmatory due diligence
- <u>In data 14 dicembre u.s.</u> FS ha comunicato all'organo commissariale che è nell'interesse di quest'ultima che easyJet abbia accesso alla Data Room anche relativamente alle informazioni aggiuntive ritenute non confidenziali richieste da FS nell'ambito della confirmatory due diligence
- <u>In data 18 gennaio u.s.</u> FS ha comunicato all'organo commissariale che è nell'interesse di quest'ultima che Lufthansa abbia accesso alla Data Room anche relativamente alle informazioni aggiuntive ritenute non confidenziali richieste da FS nell'ambito della confirmatory due diligence
- A valle di tali richieste è stato concesso a Delta Air Lines, easyJet e Lufthansa accesso alle ulteriori informazioni non confidenziali richieste da FS nell'ambito della confirmatory due diligence
- Sono attualmente in corso le discussioni di FS con tali potenziali partner per il raggiungimento di un accordo entro la scadenza prevista per l'integrazione dell'offerta

