



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 gennaio 2020 – 31 marzo 2020

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

Avv. Giuseppe Leogrande

Indice:

1	PREMESSA	4
2	LA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA.....	6
2.1	IL GRUPPO ALITALIA.....	6
2.2	L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA E LA SUCCESSIONE DEGLI ORGANI COMMISSARIALI.....	8
2.3	AGGIORNAMENTO PROCEDURE DI ACCERTAMENTO STATO PASSIVO.....	10
2.4	OMISSIS	13
3	ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA.....	14
3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO.....	14
3.2	ORGANIGRAMMA E DELEGHE.....	19
3.3	AGGIORNAMENTO PIANO OPERATIVO.....	21
3.3.1	RICAVI E COSTI	21
3.3.2	NETWORK & FLOTTA.....	30
3.3.3	LA GESTIONE DEL PERSONALE	32
3.3.4	OPERATIONS	35
3.3.5	INFORMATION TECHNOLOGY	40
3.4	ALTRE INIZIATIVE GESTIONALI.....	43
3.5	OMISSIS	47
3.6	I RAPPORTI CON LE AUTORITÀ DI VIGILANZA.....	47
4	LA PROCEDURA DI CESSIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI DI ALITALIA E CITYLINER.....	50
4.1	LA PROCEDURA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI.....	50
5	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI.....	53
5.1	PREMESSA METODOLOGICA.....	53
5.2	GRUPPO ALITALIA – CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO.....	54
5.3	INTRODUZIONE DEL NUOVO PRINCIPIO CONTABILE IFRS 16 LEASE CHE DISCIPLINA IL TRATTAMENTO CONTABILE DEI CONTRATTI DI LEASING PER I SOGGETTI CHE ADOTTANO I PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI.....	55
5.4	CASH FLOW.....	58
5.5	OMISSIS	60
5.6	OMISSIS	61

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.

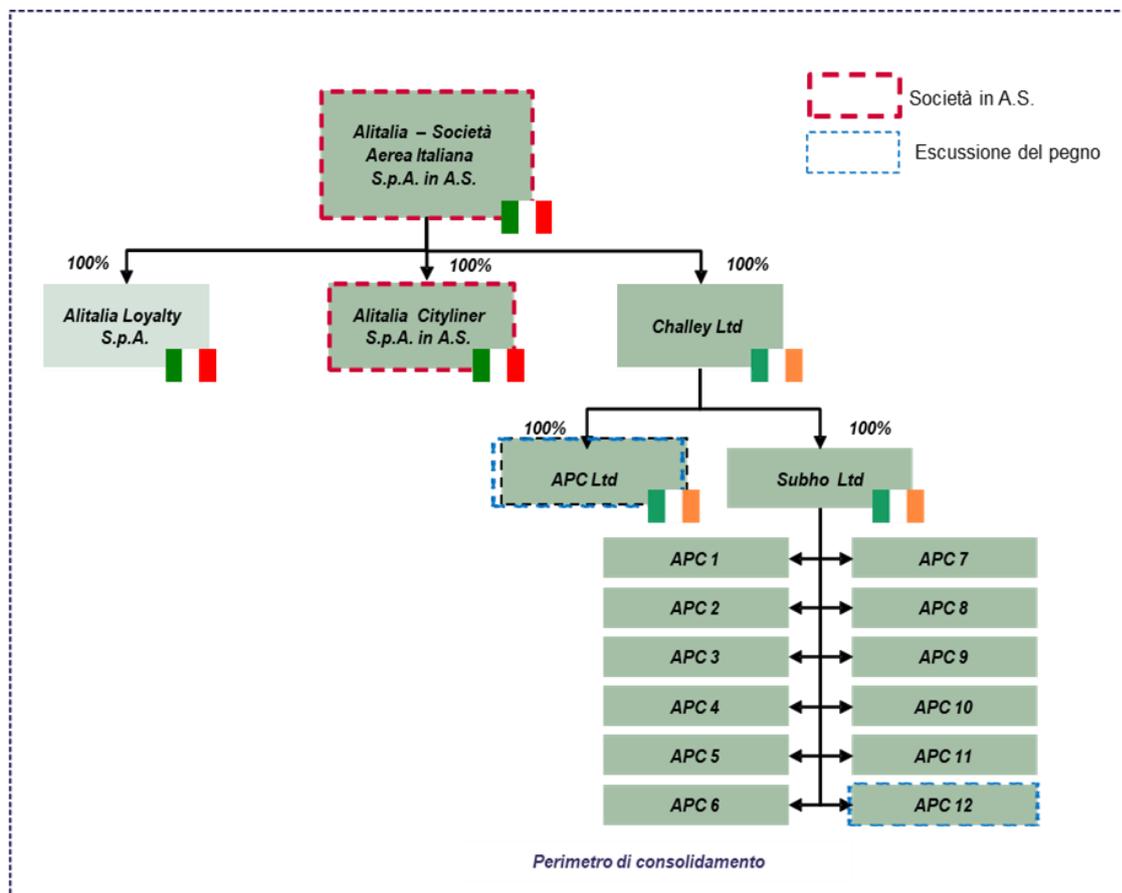
Con Decreto del 12 dicembre 2019 il Ministro dello Sviluppo Economico, ha nominato con effetto immediato, in sostituzione dei dimissionari Commissari Straordinari Avv. Daniele Discepolo, Prof. Enrico Laghi e Prof. Stefano Paleari, il Commissario Straordinario Avv. Giuseppe Leogrande.

Il sopracitato Commissario entrante, ai sensi dell'art.1, comma 2 del Decreto del 12 dicembre 2019, è autorizzato a cooperare e collaborare, sino al termine del 31 gennaio 2020, con il precedente collegio Commissariale.

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, al III ed al IV Trimestre 2018 ed al I, al II al III ed al IV Trimestre 2019 disponibili sul sito della procedura: <http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>.

Per una maggior agilità di lettura la presente relazione – pur essendo redatta in piena continuità sostanziale rispetto alle precedenti - viene principalmente riferita all'andamento del trimestre di riferimento (I Trimestre 2020).

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**”) (oggetto di cessione, nelle more, a MUFG Bank Ltd) 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).

Il Gruppo Alitalia continua ad adempiere con regolarità alle obbligazioni di pagamento di cui ai Contratti di Finanziamento, e dunque, con il rimborso del residuo del finanziamento, potrà venir meno l'effetto dell'escussione del pegno.

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
 - (i) detiene il 100% di 11 diverse società (denominate Aircraft Purchase Company no. 1-11 Ltd), 4 delle quali proprietarie di aeromobili concessi in *leasing* ad Alitalia, come di seguito dettagliato:
 - APC no. 1 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 4 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 5 Ltd – proprietaria di n. 1 aeromobile;
 - APC no. 11 Ltd – proprietaria di n. 4 aeromobili.

2.2 L'ammissione alla Procedura di amministrazione straordinaria e la successione degli Organi Commissariali

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:

[\(http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/\)](http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/).

In data 20 marzo 2019 il collegio Commissariale ha depositato presso il Ministero dello Sviluppo Economico istanza motivata di proroga per ulteriori dodici mesi del termine di esecuzione del sopracitato Programma ai sensi dell'art. 4, comma *4-ter* del D.L. 347/2003, stante l'esigenza di completare la procedura di cessione dei complessi aziendali in corso. Il Ministro dello Sviluppo Economico, previo parere positivo da parte del Comitato di Sorveglianza, con Decreto del 7 maggio 2019 ha accolto l'istanza disponendo la proroga del termine di esecuzione del Programma al 23 marzo 2020.

Con decreto in data 12 dicembre 2019 l'Avv. Giuseppe Leogrande è stato nominato commissario unico delle procedure di amministrazione straordinaria delle Società in A.S. in sostituzione del precedente collegio commissariale dimissionario.

Successivamente, con istanza presentata in data 22 gennaio 2020, il Commissario Straordinario delle Società in A.S., richiamato lo sviluppo del precedente tentativo di cessione dei complessi aziendali conclusosi con esito negativo, ha chiesto la proroga per ulteriori 12 mesi del termine di esecuzione del Programma, tenuto conto della necessità di (i) integrare il Programma già approvato mediante un piano avente ad oggetto le iniziative e gli interventi di riorganizzazione ed efficientamento della struttura e delle attività aziendali (il "**Piano di Efficientamento**") in ossequio al disposto del D.L. 137/2019, e (ii) in termini sostanzialmente contestuali, avviare una nuova procedura di cessione, previa ulteriore sollecitazione del mercato, nel rispetto dei principi di parità di trattamento, trasparenza e non discriminazione.

Il Ministro dello Sviluppo Economico, in accoglimento della predetta istanza, ha disposto la proroga per ulteriori 12 mesi, e, dunque, sino a tutto il 23 marzo 2021, del termine di esecuzione del Programma con proprio decreto in data 25 febbraio 2020.

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 dai Commissari.

Al 30 dicembre 2018 Alitalia risulta già aver depositato, presso la cancelleria del Tribunale di Civitavecchia, le prime tranches 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.

A febbraio 2019 è stato depositato un ulteriore progetto parziale di stato passivo avente ad oggetto n. 378 domande di insinuazione presentate da una parte dei fornitori/passeggeri di Alitalia. Contestualmente i Commissari hanno chiesto al Giudice Delegato di essere autorizzati a proseguire le operazioni di verifica dello stato passivo secondo una nuova presumibile scansione temporale.

In data 9 maggio 2019 è stato depositato un ulteriore progetto parziale di stato passivo avente ad oggetto n. 500 domande di insinuazione afferenti alla categoria fornitori e passeggeri.

In data 26 giugno 2019 è stata depositata una nuova tranche del progetto di stato passivo avente ad oggetto n. 50 domande di insinuazione presentate da istituti finanziari, obbligazionisti e fornitori.

In data 23 ottobre 2019 è stata depositata una nuova tranche del progetto di stato passivo avente ad oggetto n. 277 domande di insinuazione presentate principalmente da fornitori e società di leasing.

In data 4 dicembre 2019 è stata depositata l'ultima tranche del progetto di stato passivo avente ad oggetto n. 168 domande di insinuazione presentate principalmente da fornitori, società di handling ed enti aeroportuali.

Risultano pertanto depositate n. 12.460 domande di insinuazione al passivo, di cui n. 12.263 già oggetto di verifica, e n. 197 ancora da esaminare.

Sono in corso le udienze secondo il calendario stabilito dal Giudice Delegato e pubblicato sul sito internet della Società.

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 e relative cessionarie. Ad aprile e maggio 2019 sono state esaminate le ultime tre domande, rinviate da precedenti udienze (totale posizioni esaminate n. 383).

L'udienza del 12 marzo 2020 per la verifica di n. 130 domande tempestive di insinuazione al passivo presentate da creditori di Alitalia e relative al decimo e ultimo progetto di stato passivo parziale relativo alle domande tempestive, depositato in data 3 dicembre 2019, non si è tenuta, in ragione di due rinvii disposti dal Giudice Delegato dovuti all'emergenza pandemica nazionale del Covid-19. In ragione di quanto disposto dal Giudice Delegato nell'ottica di rispettare le norme di distanziamento sociale ed evitare assembramenti in occasione delle udienze di verifica dello stato passivo, è stato disposto un ulteriore differimento dell'udienza – inizialmente fissata per il 17 settembre 2020 – secondo un

calendario più articolato che consenta di esaminare un massimo di n. 20 cronologici per ogni sessione di esame.

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

2.4 *Omissis*

3 ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA

3.1 Mercato di riferimento

Il mercato del trasporto aereo è caratterizzato da forti 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 sul mercato. Se si considerano i mercati intercontinentali ove è limitato il ruolo dei vettori low cost, la dominanza delle tre alleanze è netta con Emirates probabilmente il vettore più importante non membro delle tre alleanze.



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 e Air Europa).

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 rilevanti 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.

Il settore del trasporto aereo si caratterizza poi per essere un settore con diverse tipicità e soggetto a stretta regolamentazione, che impone vincoli specifici che determinano 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 di 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 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.

Il settore del trasporto aereo è stato caratterizzato da una forte crescita del traffico passeggeri mondiale fino al 2019 con previsioni per gli anni a seguire caratterizzate da incrementi dei volumi costanti anno su anno.

A partire da febbraio 2020, a causa del manifestarsi del Coronavirus, le performance di tutte le compagnie europee hanno visto un deterioramento delle performance, con impatti rilevanti in termini di clienti persi (diminuzione delle prenotazioni) e di diminuzione dei ricavi (biglietteria venduta).

La combinazione delle misure adottate nei principali paesi europei di restrizione dei movimenti sia interni sia internazionali, e della più bassa propensione a viaggiare, ha determinato quindi una forte contrazione della domanda e dell'offerta di trasporto in tutti i principali mercati europei.

Le previsioni degli organismi internazionali del settore aereo mostrano i seguenti elementi:

- elevata incertezza
- impatto globale rilevante di riduzione di passeggeri rispetto al 2019
- tempistica di recupero superiore ai casi storici (es. SARS)

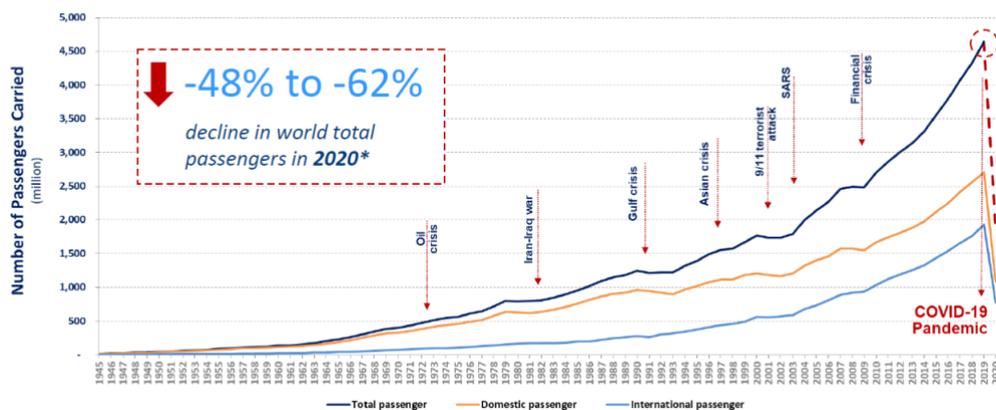
L'attuale quadro di incertezza, sia di natura sanitaria sia economica, rende estremamente difficile formulare delle previsioni sulla domanda di trasporto aereo.

Tuttavia, sulla base dell'andamento attuale, delle previsioni disponibili formulate dai maggiori organismi di settore, e della valutazione su precedenti «shock» impattanti sull'aviazione è possibile formulare degli scenari previsionali di alto livello.

L'Organizzazione Internazionale per l'aviazione civile (ICAO) ha analizzato l'evoluzione dei passeggeri trasportati dal 1945 ad oggi e ha mostrato come il Coronavirus ha impattato i volumi di traffico molto più pesantemente rispetto ad altri eventi avvenuti nel corso degli anni (es. SARS, crisi finanziaria, attacchi terroristici 9/11, ecc.).

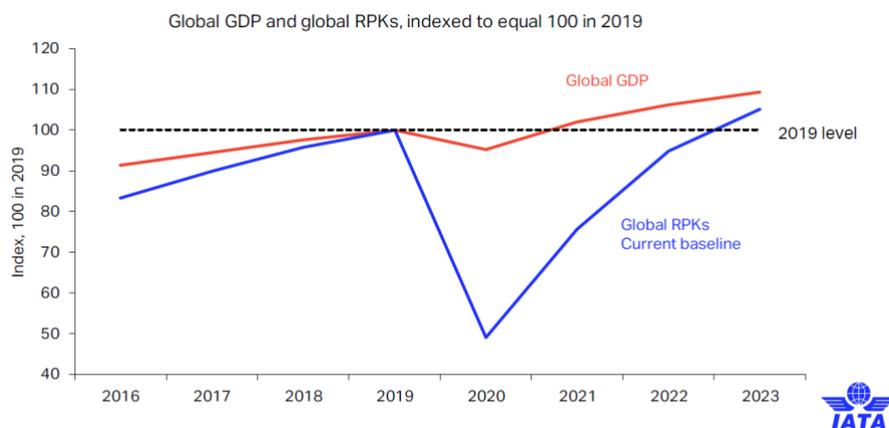
L'ICAO stima per il 2020 una riduzione dei passeggeri trasportati tra il -48% e il -62% rispetto al 2019.

World passenger traffic evolution 1945 – 2020*



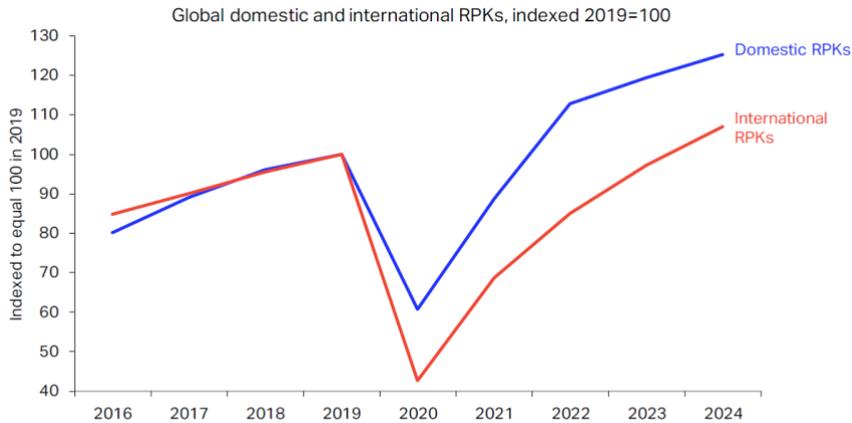
Source: ICAO Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO estimates.

Gli analisti della IATA (organizzazione internazionale di compagnie aeree) stimano che il mercato aereo potrebbe recuperare i livelli di traffico del 2019 solo nel 2023 con un *trend* più lento rispetto al recupero dell'economia (Prodotto Interno Lordo).



Source: IATA/Tourism Economics, Air Passenger Forecasts, April 2020

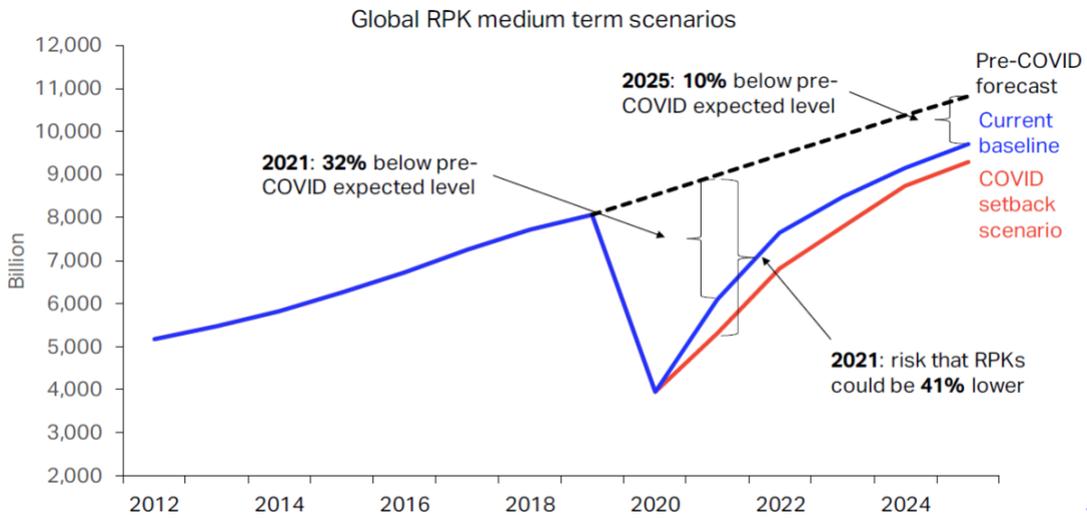
Gli analisti concordano che il mercato Domestico registrerà un *trend* di recupero più veloce rispetto al mercato Internazionale.



Source: IATA/Tourism Economics, Air Passenger Forecasts, April 2020



A livello globale sono previsti impatti rilevanti anche per l'anno 2021; il recupero del traffico previsto per i prossimi anni dipenderà da diversi fattori e gli analisti hanno stimato diverse classificazioni dei trend di recupero (es. *V-Shaped*: breve e rapido declino, seguito da un veloce recupero, *U-Shaped*: contrazione prolungata prima della crescita, *L-Shaped*: declino di lungo termine delle attività economiche seguito da un periodo senza previsioni di crescita, ecc.).



Source: IATA/Tourism Economics, Air Passenger Forecasts, April 2020



3.2 Organigramma e deleghe

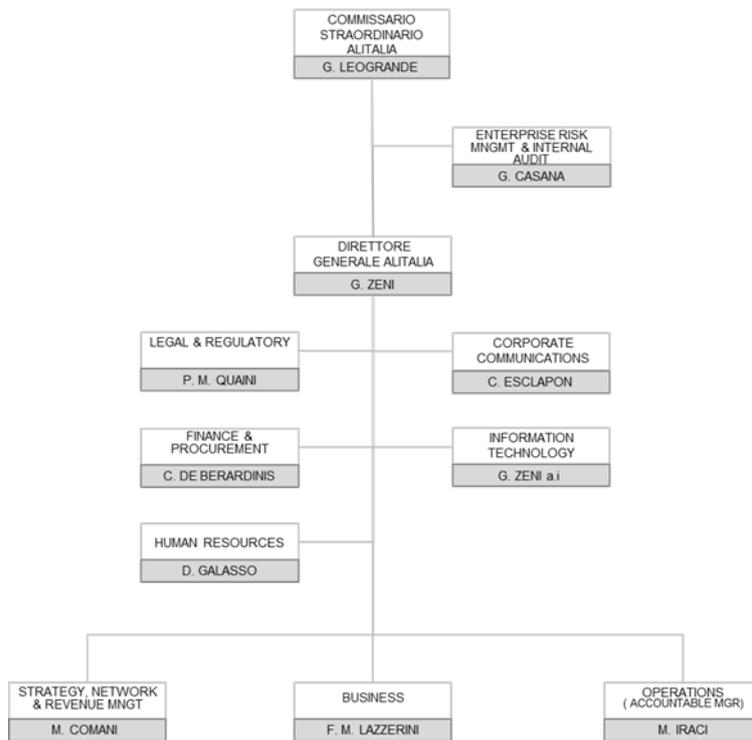


Figura 1: Organigramma Alitalia SAI in A.S.

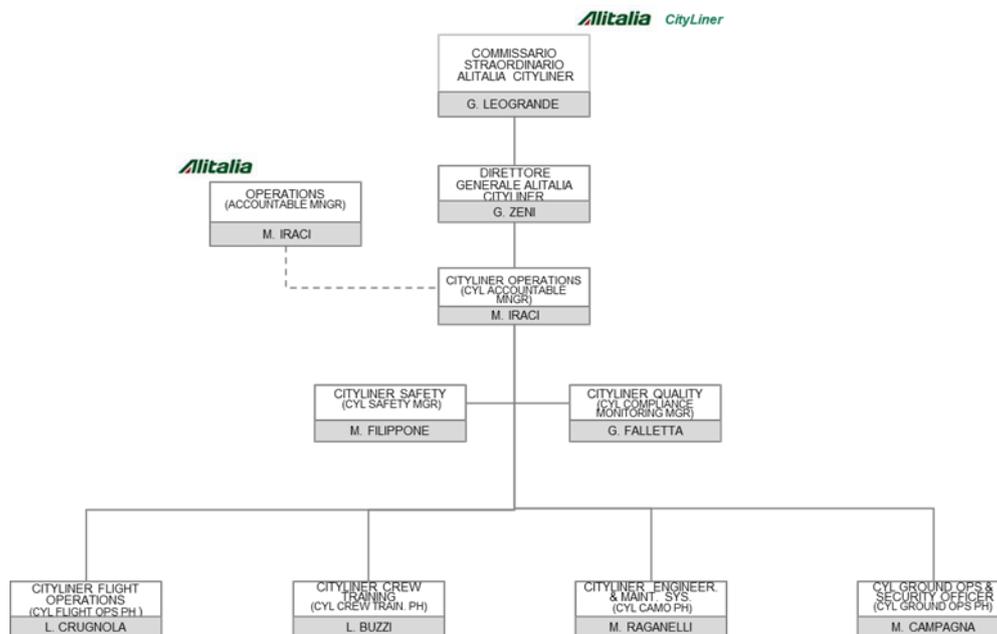


Figura 2: Organigramma Alitalia CityLiner in A.S.

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 marzo 2020 è di 11.132 dipendenti di cui:

- 10.807 persone in forza con contratti di diritto italiano;
- 325 persone in forza con contratti di diritto estero.

GRUPPO 31 marzo 2020	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground	3.204	396	2.808	2.915
Maintenance	1.400	5	1.395	1.399
Staff Ops	447	-	447	444
Pilots	1.400	-	1.400	1.351
Cabin crew	3.448	38	3.410	2.919
OPERATIONS	9.899	439	9.460	9.028
Headquarters	1.233	3	1.230	1.213
TOTALE GRUPPO	11.132	442	10.690	10.241

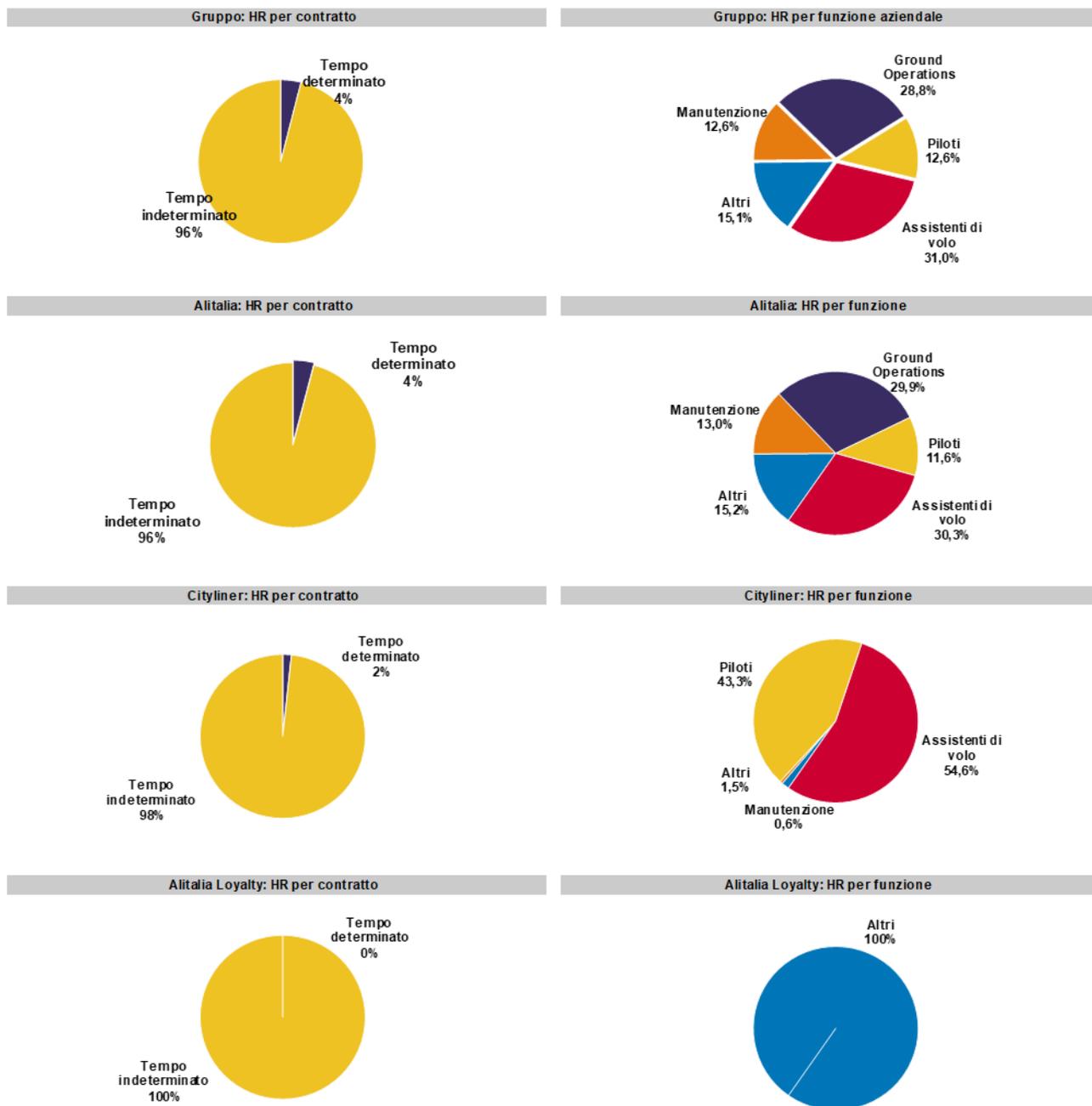
La tabella rappresenta l'articolazione nelle funzioni aziendali delle risorse del gruppo (*headcount*) con l'indicazione dei contratti a tempo indeterminato (TI) e tempo determinato (TD). Questi ultimi si riferiscono principalmente ai lavoratori stagionali impiegati nella gestione del *handling*.

La tabella rappresenta il dato del personale al 31 marzo 2020 inclusivo delle CIGS¹ a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

A livello di struttura societaria, 10.729 dipendenti (96,4% del totale) è allocato in Alitalia S.A.I., 355 unità (3,2%) in Alitalia CityLiner e 48 unità (0,4%) in Alitalia Loyalty (rientrata nel perimetro Alitalia dal 17 dicembre 2018).

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.

¹ CIGS: Cassa Integrazione Straordinaria



3.3 Aggiornamento piano operativo

3.3.1 Ricavi e Costi

I ricavi del primo trimestre 2020 hanno evidenziato un deciso decremento rispetto al *trend* registrato nel biennio precedente (già rappresentato nell'ambito delle precedenti relazioni periodiche) risultando fortemente impattati dalle restrizioni ai viaggi, conseguenza della pandemia da Covid-19. Più precisamente, a partire dalla fine di febbraio, i ricavi hanno registrato un decremento del -27,2%, risultato di una crescita del +4,1% a gennaio, una diminuzione del -1,9% a febbraio e del -76,5% a

marzo. La riduzione dei ricavi complessiva nel primo trimestre è stata sostanzialmente omogenea nei tre settori di rete: -30,6% il domestico, -31% il settore internazionale e -22,9% il settore intercontinentale (unico settore che a febbraio registrava ancora una crescita rispetto all'anno precedente).

In area **Marketing**, nel mese di gennaio 2020 è stata realizzata sul Mercato Italia una campagna di comunicazione multimediale (radio, web, digital radio) con obiettivo di promozione delle offerte tariffarie sui 3 settori di rete.

Nel mese di febbraio è stata realizzata una campagna di comunicazione multimediale (affissioni digitali, web) in Brasile con focus nelle aree di Rio de Janeiro e San Paolo, con l'obiettivo di rafforzare l'awareness del Brand Alitalia e dei collegamenti diretti con l'Italia, nonché di promuovere le offerte tariffarie dedicate.

Nel primo trimestre 2020 Alitalia è stata inoltre presente a New York con una maxi affissione digitale (7 schermi sincronizzati) a Times Square con l'obiettivo di supportare la Brand awareness del nostro vettore, mediante messaggi di comunicazione specificamente creati per la audience americana.

Da evidenziare che, nel mese di febbraio, Alitalia è stata on air a San Francisco con l'inizio della Campagna di lancio dedicata al nuovo collegamento diretto San Francisco – Roma. La campagna prevedeva una forte presenza di AZ nella Bay Area con presenza su affissioni statiche e digitali, web e la domination (full wrap) di tram dalla grande visibilità. La campagna è stata interrotta dopo pochi giorni di on air a causa della emergenza legata al Covid-19.

Lato **Customer Experience**, il primo trimestre 2020 è iniziato nel segno della continuità (mesi gennaio e febbraio) con le iniziative di servizio intraprese sul finire del 2019 (in Magnifica menù e carta vini disegnati in collaborazione con Gambero Rosso, sia per i voli in partenza dall'Italia che sui rientri, con un nuovo menù ispirato al tema “Da Cima a Valle” partito il 1° marzo, rinnovamento parallelo anche dei menù Economy e Premium Economy Intercontinentali), sino al momento in cui è iniziata la rapida diffusione del Covid-19, con conseguente lock-down dichiarato dal Governo Italiano; da lì, è stata attivata una prima serie di azioni di semplificazione dei servizi, aventi il duplice obiettivo di rispettare le sempre più pressanti norme di sicurezza e di contenere i costi, in considerazione del traffico passeggeri fortemente ridotto.

In questa prima fase, gli interventi sono stati finalizzati a razionalizzare ed ottimizzare l'offerta (specie su voli domestici e internazionali), evitando sprechi di prodotto e contenendo i momenti di contatto tra equipaggio e passeggeri; tra le misure più significative intraprese:

- la riduzione dell'offerta di giornali a bordo;
- la semplificazione del servizio offerto e dell'erogazione:

- sui voli internazionali <3h e domestici, un allestimento standard ma con servizio a richiesta, a discrezione dell'equipaggio;
- sui voli internazionali >3h, un allestimento standard a vassoio ma con servizio a richiesta, a discrezione dell'equipaggio;
- sui voli intercontinentali, la sospensione del servizio aperitivi in Premium ed Economy class;
- semplificazioni dell'erogazione del servizio in Magnifica, con sostituzione della “mise en place” in cabina con servizio a vassoio ed aperitivo offerto solo dietro richiesta del cliente.

Anche lato Ground, al diffondersi della pandemia, si è assistito ad una serie di interventi di limitazione dei servizi aeroportuali, per garantire una esperienza sicura, e ad una semplificazione dell'offerta nelle lounges, fino alla progressiva chiusura nel mese di marzo di tutte le Sale Alitalia in Italia.

La customer satisfaction ha mostrato un andamento stabile che non sembra aver risentito del downgrading di servizio operato a seguito del lockdown. Il valore complessivo di soddisfazione si è attestato al 75,9%, in crescita di 6,9pp rispetto al trimestre precedente e di 1,9pp rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Anche il net promoter score ha evidenziato un significativo miglioramento (20,7%, +11,2pp rispetto al trimestre precedente e +3pp verso il primo trimestre 2019).

Nell'area ***Revenue Management & Pricing*** la gestione del **primo trimestre 2020** è stata avviata in continuità con l'impostazione degli ultimi mesi del 2019, allo scopo di sostenere la domanda e preservare allo stesso tempo lo yield, in un periodo tradizionalmente caratterizzato da bassa stagionalità della domanda. La strategia è stata dunque ancora implementata attraverso una gestione dinamica della leva prezzo su tutti i canali e dai progressi nell'estensione delle tre famiglie tariffarie (Light, Classic e Flex) a tutti i livelli della struttura sulle destinazioni Nazionali, Internazionali ed Intercontinentali, al fine di garantire ai clienti un costante ampliamento della gamma delle opzioni di prezzo e l'estensione del beneficio della flessibilità anche ai livelli tariffari più bassi della struttura.

A partire dalla ultima settimana del mese di febbraio, tuttavia, i risultati sono stati pesantemente condizionati dall'insorgere dell'emergenza Covid-19 che ha comportato una repentina riduzione della domanda a livello di industria, legata alle restrizioni adottate a livello nazionale ed internazionale per il contenimento del virus, ed una conseguente e drastica riduzione di attività per tutti i vettori. Tali effetti sono stati amplificati anche dalle misure necessarie a garantire il distanziamento sociale a bordo, con l'implementazione di configurazioni minime sui voli Alitalia rimasti operativi che hanno limitato il riempimento su alcune tipologie di aeromobili fino al 40% dei posti disponibili, comportando necessari interventi correttivi in termini di pricing e revenue management.

I risultati del primo trimestre sono stati dunque influenzati da tale scenario. Il primo mese dell'anno si era infatti aperto in modo confortante, con una crescita di ricavi a gennaio del +4,1% rispetto al 2019 grazie all'effetto combinato di maggiori volumi (+2,9% in termini di passeggeri rispetto al 2019, con una crescita di Load factor pari a +3 p.p.) e di miglior ricavo medio (+1,1%) evidenziando dunque il successo della strategia adottata. A partire dal mese di febbraio, anch'esso molto solido nelle prime tre settimane, si è tuttavia verificata la sopra menzionata e progressiva flessione sia della domanda che della capacità. Alla luce delle restrizioni adottate da tutti i paesi con l'insorgenza della pandemia, su diverse destinazioni Internazionali ed Intercontinentali l'attività è stata caratterizzata nel mese di marzo da voli speciali operati da Alitalia per favorire il rientro dei nostri connazionali dall'estero.

Il primo trimestre ha dunque registrato a totale rete una flessione di ricavi pari al -27,2% rispetto al 2019, con una significativa riduzione di capacità (-23,8%), concentrata soprattutto sul mese di marzo (-62,3% in termini di posti offerti, -79% in termini di passeggeri e -76,5% in termini di ricavi) con le seguenti aperture a livello di settore di rete per il periodo gennaio-marzo:

- Domestico: ricavi -30% rispetto al 2019, con volumi al -27,2% a fronte di capacità in riduzione (ASK -25,4%), ed una flessione concentrata sul mese di marzo (ricavi -83,8%, passeggeri -81,6% e ASK -58%)
- Medium Haul: flessione dei ricavi rispetto al 2019 pari al -31%, a fronte di capacità in riduzione del -29,6%, concentrata sul mese di marzo (ricavi -76,7%, passeggeri -78,8% e ASK -63,5%).
- Long Haul: ricavi -22,9%, a fronte di una riduzione di capacità pari al -19% in termini di ASK, concentrata sul mese di marzo (ricavi -71,1% in ricavi e -53% in ASK)

La flessione del traffico causata dall'emergenza Covid-19 è testimoniata dai dati registrati a livello di Industria. I dati Assaeroporti del mese di marzo 2020 mostrano infatti un calo complessivo di passeggeri su tutti flussi in partenza e in arrivo da/per gli aeroporti italiani pari al -83,2% a totale rete (contro il -79,5% di AZ), con una flessione in termini di passeggeri sulle rotte Nazionali del -83,6% (AZ -79,4%) e sul totale dei collegamenti Internazionali ed Intercontinentali del -83% (AZ -77%).

I ricavi del **canale digitale** nel primo trimestre 2020 hanno registrato una riduzione del -17,7% verso lo stesso periodo dell'anno precedente, mentre il mese di gennaio aveva registrato un aumento del +9,5%. L'indice di penetrazione dei ricavi digitali nel primo trimestre è stato del 29,2% (superiore di 3

punti percentuale rispetto al primo trimestre dell'anno precedente), nel mese di gennaio è stato del 27,8% (+1 punto percentuale).

L'attività del canale digitale dall'inizio dell'emergenza sanitaria è stata focalizzata sull'aggiornamento delle informazioni ai clienti e la vendita di voli di rimpatrio in collaborazione con la Farnesina.

In Area **Vendite**, la strategia commerciale 2020, definita ad inizio dell'anno, per garantire il raggiungimento degli obiettivi di budget, è stata disegnata in un contesto di business in evoluzione per dare un segnale di stabilità e continuità al mercato ed alla relazione commerciale con i partner.

Il piano commerciale è stato definito attraverso lo sviluppo delle seguenti azioni strutturate:

- focus sulle destinazioni ad alto potenziale, lungo raggio e catchment area di Milano;
- incremento del revenue ad alto valore (business travel di aziende, piccole e medie imprese, e istituzioni);
- incremento dei volumi con focus sui segmenti leisure diretti (web) ed indiretti (agenzie di viaggio);
- creazione del valore per i clienti attraverso la digitalizzazione (App for B2C, piattaforma Alitalia Connect per B2C per erogazione di servizi dedicati), le partnership commerciali (spinta sui servizi ancillary e sviluppo degli accordi con altre airlines) ed i servizi ai clienti finali.

In previsione della scadenza al 21 maggio, dell'Antitrust Immunity con Delta, AirFrance e KLM, come conseguenza della scadenza al 31 dicembre 2019 della JV Transatlantica, in ambito Sales, sono state avviate tutte quelle attività per lo scioglimento della relazione commerciale congiunta con i clienti B2B, avviando in parallelo la definizione di una nuova relazione «standalone» negli USA, in Italia, e con i clienti Global Europei.

L'emergenza Covid-19 ha ridefinito lo scenario e le priorità a partire dal mese di febbraio. Alitalia ha affrontato l'emergenza avendo come priorità la sicurezza e l'interesse dei passeggeri salvaguardando la sostenibilità aziendale.

Le azioni a tutela dei passeggeri, che hanno coinvolto, insieme alle altre aree aziendale, il team Sales sono state:

- organizzazione dei voli di rimpatrio dei connazionali all'estero;
- voli charter per il trasferimento da/per l'estero di personale di Enti ed Aziende;
- voli umanitari per il trasporto di materiale sanitario;
- diffusione ed applicazione delle repro policy a seguito delle rinunce al viaggio da parte dei passeggeri e delle cancellazioni dei voli.

In **area Cargo**, i ricavi generati nel periodo gennaio-marzo 2020, sono stati fortemente condizionati dalla massiva cancellazione di voli, registratasi durante il mese di marzo a causa dell'emergenza COVID-

19, e ammontano a 22,0 milioni di euro , in calo rispetto ai 24,5 milioni di euro dello stesso periodo dell'anno precedente.

L'area di *Revenue Management e Pricing Cargo* ha proseguito nelle attività a sostegno dei ricavi, con azioni ed interventi rivolti al recupero dei volumi, mantenendo comunque un focus sull'apporto qualitativo dei prodotti ad alto valore anche in un contesto di persistente criticità della domanda. Il bilanciamento tra interventi di pricing a supporto del recupero delle quantità e le azioni a sostegno del traffico *Specialized* (spinta dei prodotti speciali con particolare focus sul *Pharma*), ha consentito, nei primi due mesi del 2020 di registrare una crescita di ricavi anno su anno guidata dai volumi, e di segnare nel trimestre un sostanziale rallentamento nel calo degli *yield* rispetto al quarto trimestre 2019. Il recupero sullo *yield*, oltre che dal miglioramento del mix di prodotti e dalla crescita dell'incidenza del *Pharma* sul totale dei ricavi (dal 7% del quarto trimestre 2019 all'8% del primo trimestre 2020), ha consolidato la performance del bimestre gennaio-febbraio 2020 che registra un incremento dei ricavi del 3,2% rispetto allo stesso periodo del 2019 e sostanziali miglioramenti sia del load factor (+11 pp vs PY) che del cabin factor che si è attestato per i voli a lungo raggio al 94% (+24 pp vs PY).

I ricavi del mese di marzo sono stati sostenuti prevalentemente dall'inizio delle operazioni charter per il trasporto di materiali di protezione individuali dalla Cina; la ripresa delle attività per la Banca D'Austria ha portato ad un incremento del risultato dell'attività charter per il mese di marzo del +346% verso l'anno precedente oltre ad un altrettanto sostanzioso incremento dei Voli Postali Notturni. Rispetto alle progettualità afferenti all'area più ampia del Marketing, il piano di sviluppo ed ampliamento dei sistemi informatici a supporto della gestione del cargo si definisce sempre più in un'ottica rivolta alla digital transformation dell'area. Vengono così identificate delle zone di intervento che traggono: l'integrazione di sistemi e connettività attraverso la metodologia API, l'ampliamento dei canali distributivi, il disegno di una nuova customer experience con crescita di visibilità nel marketplace e delle occasioni di comunicazione e ascolto del cliente, il miglioramento degli strumenti esistenti e l'introduzione di nuovi strumenti di business intelligence e di yield e capacity management.

Per migliorare il proprio posizionamento competitivo, Alitalia continua a mantenere **Alleanze e Partnership** con numerosi vettori aerei.

Alitalia è membro dell'Alleanza Globale SkyTeam, ai cui clienti 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.

E' operativo il Joint Business Agreement con Aerolinas Argentinas, che mette in condivisione i ricavi incrementali o decrementali sulla rotta Roma-Buenos Aires.

Alitalia mantiene una forte partnership sulla relazione transatlantica (Italia-Nord America) con i vettori Delta, Air France e KLM. La JV Transatlantica è terminata al 31 dicembre 2019, ma l'intero portafoglio rotte in code-share è stato confermato e continua ad essere operato senza soluzione di continuità. Rimane solida anche la collaborazione commerciale con Delta negli Stati Uniti d'America.

Alitalia ha accordi di Interlinea con un totale di 180 aerolinee (134 con Interlinea Elettronica), Accordi di Prorata Speciale con 101 vettori e 41 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. Vengono coperti tutti i continenti e le aree di importanza strategica e tattica. Ad esempio, in America Latina sono attivi Accordi con 20 aerolinee; 24 in Estremo Oriente/Australia (di cui 10 cinesi e 3 indiani); 19 in Europa dell'Est e 14 in Africa.

La crisi legata la Covid-19 ha avuto un forte impatto sul settore aeronautico. Sono stati stipulati numerosi accordi di riprotezione per favorire il rientro dei nostri connazionali dall'estero. Già nel primo trimestre 2020 si sono registrati casi di fallimenti di vettori aerei dovuti alla pandemia. Alcuni di essi avevano accordi di interlinea con Alitalia che, conseguentemente, sono stati interrotti. Questo fenomeno avrà ripercussioni anche nel prosieguo del 2020. Da notare che a partire dalla seconda metà di febbraio 2020, l'operativo dei partner ha subito notevoli ridimensionamenti, in molti casi è stato del tutto fermato, con ovvie conseguenze sullo scambio interlinea.

Al fine di sostenere le vendite AZ via Casablanca, a gennaio 2020 è stato siglato un accordo per la distribuzione dei codici AZ per Accra e Abidjan operate da Royal Air Maroc (AT). Inoltre, un nuovo settlement economico degli accordi di code-share e special prorata con All Nippon (NH) è stato siglato a febbraio 2020. A breve sarà avviato un nuovo accordo di code-share con Ethiopian Airlines (ET) sulla rotta Roma-Addis Abeba ed anche un nuovo accordo con Kuwait Airways (KU) che prevede l'apposizione dei codici del partner su rotte domestiche ed internazionali operate da AZ (entrambi gli accordi firmati ed autorizzati).

È stato siglato un nuovo accordo di code-share con il vettore Gol (G3), principale operatore domestico brasiliano, che verrà attivato a luglio 2020 ed è stato ampliato l'accordo di Prorata Speciale con SAS (SK). Nuovo accordi interlinea con la russa Nord Wind Airlines (NA).

Omissis

Focus Fuel Management

La Direzione *Fuel Management*, operativa da febbraio 2018, ha la responsabilità di assicurare la gestione del processo *Fuel* e *ATC*² attraverso la definizione del *budget* dei fabbisogni di carburante e dei costi *ATC*, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPI³, 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:

- *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.

² *ATC: Air Traffic Control*

³ *KPI: Key Performance Indicator*

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.

Il **primo trimestre 2020**, com'è noto, è stato sensibilmente interessato dall'emergenza sanitaria del Covid-19, già a partire dalla fine del mese di febbraio.

I voli di Compagnia, già notevolmente ridotti soprattutto nel mese di marzo a causa dei "lockdown" che hanno riguardato molteplici stati del Network inclusa la nostra nazione, hanno subito un decremento di oltre il 20% rispetto agli standard degli anni precedenti nel primo trimestre, e addirittura il 60% di riduzione dei voli nel solo mese di marzo.

Conseguentemente alla riduzione delle operazioni, i consumi di carburante del trimestre si sono attestati a 236 mila tonnellate con una flessione significativa a marzo (44 mila t).

Nello stesso periodo, grazie alle iniziative di *Fuel Saving* e ad altre nuove progettualità avviate a inizio anno, è stato possibile risparmiare oltre 7 mila tonnellate di carburante, vale a dire il 3% circa rispetto ai consumi pianificati secondo il fabbisogno operativo.

Il risultato di *Fuel Efficiency* del primo trimestre ha inoltre contribuito alla riduzione di oltre 22 mila tonnellate di emissioni di CO2 nell'ambiente.

Nei primi tre mesi dell'anno sono stati ridotti anche i costi ATC (Air Traffic Control), di cui Fuel Management ha la responsabilità, del 12% circa rispetto alla baseline degli anni precedenti, grazie alla riduzione delle tariffe (Unit Rate) di ENAV.

Tra gli eventi di maggiore rilievo del 1° trimestre 2020, si menzionano a febbraio l'Audit interno annuale, condotto con gli enti di Qualità e IT, sugli schemi di monitoraggio delle emissioni di CO2, denominati ETS (*Emissions Trading System*) e CORSIA (*Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*), e a marzo l'Audit analogo, effettuato però da un Provider esterno, per la certificazione dei nostri dati relativi al monitoraggio delle emissioni di CO2 con riferimento all'anno precedente.

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.

Il **primo trimestre 2020** è stato pesantemente condizionato dall'impatto dell'emergenza Covid-19, che a seguito delle restrizioni alla mobilità dei passeggeri e delle limitazioni agli operativi (quali chiusura aeroporti, contingentamento dei voli, etc) imposte dai vari paesi, ha portato ad una continua e progressiva riduzione della domanda e conseguentemente dell'offerta. In particolare si evidenzia per settore di rete

Il programma delle rotte è stato disegnato nei mesi di gennaio e febbraio 2020 in continuità con la fine del 2019, con alcune ottimizzazioni di capacità sulle rotte multifrequenza per assorbire la strutturale diminuzione della domanda nei mesi invernali.

Nel corso del mese di marzo, a causa dell'emergenza COVID-19 e del conseguente calo della domanda nonché delle restrizioni all'operativo quali, ad esempio, la chiusura di alcuni scali nazionali e la regolamentazione per l'accesso alle regioni insulari, sono state sospese le rotte da Milano Linate dalla metà di marzo, lasciando operativi su Milano Malpensa i soli voli per Roma Fiumicino (4 voli giornalieri) e per Cagliari (2 voli giornalieri). Sono stati inoltre sospesi numerosi collegamenti da Roma Fiumicino, da cui sono stati operati solamente i voli per Bari (2 voli giornalieri), Bologna (1 volo giornaliero), Cagliari (2 voli giornalieri), Catania (2 voli giornalieri), Genova (1 volo giornaliero), Lamezia terme (1 volo giornaliero), Palermo (2 voli giornalieri), Pisa (1 volo giornaliero), Torino (1 volo giornaliero) e

Venezia (1 volo giornaliero). Complessivamente nel mese di marzo i voli sul settore sono stati ridotti del 58% rispetto al programma originario.

-Rete Internazionale

Nei primi 2 mesi del 2020 il network internazionale è stato sostanzialmente in linea verso gli ultimi mesi del 2019, con l'eccezione della riduzione di alcune frequenze settimanali da Roma per Monaco (da 14 a 13), Tolosa (da 7 a 6), Beirut (da 8 a 6) e Casablanca (da 7 a 5) e da Milano Linate per Parigi Charles de Gaulle (da 28 a 27) legate alla strutturale stagionalità della domanda molto debole nel primo trimestre dell'anno.

Nel corso del mese di marzo, a causa dell'emergenza COVID19 sono state sospese tutte le rotte da Milano Linate e la maggior parte di quelle da Roma Fiumicino. Dalla seconda metà di marzo sono rimasti operativi solo i collegamenti da Roma per: Londra (fino a 5 voli al giorno), Parigi (fino a 2 voli al giorno), Bruxelles (fino a 2 voli al giorno), Monaco (fino a 1 volo al giorno), Francoforte (fino a 1 volo al giorno), Ginevra (fino a 1 volo al giorno), Zurigo (fino a 1 volo al giorno), Nizza (fino a 5 frequenze settimanali), Marsiglia (fino a 4 frequenze settimanali) e Berlino (fino a 4 frequenze settimanali). Complessivamente nel mese di marzo i voli sul settore sono stati ridotti del 63% rispetto al programma originario.

-Rete Intercontinentale

Nei primi 2 mesi del **primo trimestre del 2020** si segnala una continuità di prodotto rispetto allo stesso periodo del 2019.

A far data dal 3 marzo, a causa delle restrizioni adottate dai vari paesi nei confronti dell'Italia per l'emergenza COVID19, vengono interrotti progressivamente i collegamenti da Milano Malpensa per Tokyo, New York e Malè e da Fiumicino per Mauritius, Boston, Los Angeles, Mexico City, Washington, Miami, Buenos Aires, Santiago del Chile, Seul e Malè.

Sono rimasti operativi con poche frequenze settimanali per il calo della domanda i collegamenti da Roma Fiumicino per Havana, Tokyo (3 frequenze), San Paolo (7 frequenze), Rio de Janeiro (3 frequenze), Johannesburg (2 frequenze), Delhi (4 frequenze), tutti cancellati a fine marzo.

Rimane operativa la Roma New York con due voli giornalieri ridotti ad uno a fine marzo).

In particolare, per quanto riguarda Santiago del Cile e Seul la sospensione definitiva era programmata per l'inizio della stagione estiva ed anticipata a causa della pandemia.

Complessivamente nel mese di marzo i voli sono stati ridotti del 46% rispetto al programma originario.

Relativamente alla **Flotta**, nel **primo trimestre 2020**, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea è diminuito del 14%, mentre l'utilizzazione rispetto alla flotta totale è diminuita del 23%. Tali valori sono influenzati dall'emergenza Covid-19 a causa della quale risultavano 32 aeromobili in stato di parcheggio/riserva nel mese di marzo rispetto ad una media di 1 aeromobile nei mesi di gennaio/febbraio.

Il numero totale di aeromobili in flotta risultava alla fine del IQ 2020 pari a 113 unità. Per un A321, con leasing in scadenza a fine 2019, sono state completate le attività di dismissione secondo le condizioni di riconsegna contrattuali. La riconsegna al lessor è avvenuta all'inizio di marzo 2020.

Nell'ultimo trimestre del 2019 sono state avviate le modifiche della flotta famiglia A320, A330 e B777 per l'implementazione del sistema di navigazione ADS-B OUT che si protrarranno nel primo semestre del 2020, a parte gli aeromobili A330 che hanno già terminato la modifica.

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.

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

a gennaio – marzo 2020:

- Nomina del nuovo Direttore Generale Alitalia;
- Definizione della macro-struttura organizzativa che vede la definizione della prima linea del Direttore Generale e la creazione alle sue dirette dipendenze della nuova Direzione “Strategy, Network & Revenue Management”;
- Nomina del Presidente e Amministratore Delegato della Società Alitalia Loyalty da parte dell’Assemblea e del nuovo Consiglio d’Amministrazione della Società stessa;
- Attribuzione della responsabilità delle attività di Enterprise Risk Management alla funzione Internal Audit, che viene ridenominata “Enterprise Risk Management & Internal Audit”, con l’obiettivo di fornire, per tale ambito di responsabilità, il supporto metodologico specialistico nell’identificazione e valutazione dei rischi e assicurare il coordinamento del processo nel suo complesso;
- Confluenza delle attività relative agli acquisti di materiali tecnici e servizi di manutenzione in ambito “Engineering & Maintenance” e creazione della la funzione “Technical Procurement, Supply Chain & Contracts Management”, con la responsabilità di garantire la pianificazione delle scorte dei materiali tecnici, l’approvvigionamento e la relativa logistica, nonché il processo d’acquisto dei servizi aeronautici e la gestione dei contratti di manutenzione per airframe, motori, APU e carrelli.

Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS)

Con decreto del 2 maggio 2017 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 104 del 6 maggio 2017) contenente misure urgenti per assicurare la continuità del servizio svolto da Alitalia S.p.A., il Ministro dello Sviluppo Economico ha ammesso la società alla procedura di amministrazione straordinaria a norma dell’art. 2 comma 2, del decreto-legge 347/03.

Coerentemente con il programma presentato dai Commissari, sono state attivate diverse iniziative orientate all’efficientamento e alla ottimizzazione di processi e procedure.

Nell’ambito delle misure orientate al contenimento del costo del lavoro, funzionali alla realizzazione del Programma di amministrazione straordinaria, il 24 maggio 2017 è stata attivata la prima procedura di CIGS per il periodo dal 2 maggio 2017 al 1° novembre 2017, poi successivamente attivata per i periodi

dal 2 novembre 2017 al 30 aprile 2018, dal 1° maggio 2018 al 31 ottobre 2018, dal 1° novembre 2018 al 23 marzo 2019, dal 24 marzo 2019 al 23 settembre 2019, e dal 24 settembre 2019 al 31 dicembre 2019 e dal 1 gennaio 2020 al 23 marzo 2020.

A causa della emergenza Covid19 e dei primi effetti prodotti sul trasporto aereo, l'Alitalia, con accordo sottoscritto con le OOSS in data 12 marzo, ha esteso con effetto immediato l'applicazione della CIGS ampliando i perimetri alle ulteriori articolazioni organizzative delle seguenti aree: fco ground handling, airport experience (ad esclusione scali periferici), outstation line maintenance, ed elevando le quantità già individuate con l'accordo del 23.12.2019 relativo al periodo 1 gennaio 2020 - 23 marzo 2020 (che prevedeva 70 Comandanti, 310 assistenti di volo e 640 Personale di Terra) di ulteriori 350 FTE per il personale di terra.

In data 27 febbraio 2020 Alitalia SAI in A.S. ha attivato la procedura ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. n. 148/2015 finalizzata ad un ulteriore periodo di proroga della CIGS dal 24 marzo 2020 al 31 ottobre 2020.

Alitalia SAI in A.S., così come previsto al punto 4 del verbale di riunione tenutasi il 24 marzo 2020 in call conference presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'espletamento dell'esame congiunto, ex art. 24 del D.Lgs. n. 148/2015, ha applicato dal 24 marzo 2020 il nuovo programma di CIGS in continuità con il precedente periodo richiesto scaduto il precedente 23 marzo.

In data 27 marzo 2020 Alitalia Sai in A.S. ha presentato comunicazione integrativa all'istanza del 27 febbraio 2020 con la quale ha richiesto un incremento dei volumi di CIGS alla luce della drammaticità degli effetti dell'epidemia sul trasporto aereo e, in particolare, per la Società già in regime di amministrazione straordinaria. Con le suddette comunicazioni Alitalia Sai in A.S. ha richiesto complessivamente l'attivazione di un quantitativo di CIGS per il periodo dal 24 marzo 2020 al 31 ottobre 2020 per un numero massimo di lavoratori pari a 6622 - FTE di cui:

- 458 Comandanti;
- 566 Piloti;
- 2315 Assistenti di volo (PNC);
- 3283 Personale di terra.

In data 27 marzo 2020 anche Alitalia Cityliner in AS ha attivato la procedura con le OO.SS./AA.PP ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. n. 148/2015 finalizzata al ricorso alla CIGS ex art. 7 comma 10 ter della Legge 236/93 per il periodo dal 23 aprile 2020 sino al 31 ottobre 2020 per un numero massimo di lavoratori pari a 206 FTE di cui:

- 41 Comandanti;
- 58 Piloti;
- 105 Personale Navigante di Cabina;
- 2 Personale di terra.

In coerenza con gli obiettivi di riduzione dei costi l'Azienda, sin dal mese di Luglio 2017, ha dato disponibilità ad attivare processi di insourcing di attività, nell'ambito dei quali si è proceduto – d'intesa con le OO.SS. – ad avviare programmi di riqualificazione di risorse in Cigs a zero ore; le principali iniziative hanno riguardato gli ambiti Information Technology, Cargo ed alcune attività amministrative.

In questa prospettiva è particolarmente rilevante l'accordo sottoscritto con le Parti sociali in data 6 luglio 2018, presso il Ministero del lavoro e delle Politiche 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 effetto di queste iniziative le risorse coinvolte dalla CIGS a zero ore al 31 marzo 2020 sono n. 155.

3.3.4 Operations

Handling

Le attività di *handling* gestite direttamente 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, servizi *toilette* e *water*, ecc

Alitalia svolge in "autoproduzione" (con personale in divisa Alitalia) i servizi di *handling* sullo scalo di Roma Fiumicino (*full handling*), Milano Linate (*passenger handling* circa 13.000 voli su 30.000) 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 di Ground Operations si occupa inoltre della definizione e coordinamento delle procedure di assistenza agli aeromobili anche attraverso la predisposizione e l'aggiornamento di specifici manuali (Ground Operations Manual) per assicurare il monitoraggio continuo dei fornitori sugli aeroporti del network nel pieno 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.

Il **primo trimestre 2020** è stato caratterizzato dalla progressiva riduzione delle attività su tutti gli scali della rete per effetto del COVID 19. In particolare sono stati progressivamente sospesi i voli di lungo raggio e i voli internazionali per effetto del lockdown.

A Fiumicino, le operazioni di assistenza sono state pesantemente limitate a causa della riduzione progressiva delle infrastrutture aeroportuali che hanno portato alla definitiva chiusura del Terminal 1 dove si svolgono le operazioni Alitalia per essere trasferite temporaneamente al Terminal 3.

Sono stati adottati tutti i previsti protocolli sanitari ed operativi legati alle disposizioni di legge e aeronautiche. Alitalia ha provveduto a limitare l'utilizzo degli autobus a favore dei pontili di imbarco compatibilmente con l'operatività degli stessi. Tutte le operazioni di accettazione dei passeggeri sono state trasferite al Terminal 3. Oltre il 98% dei voli di assistenza a terzi (compagnie non Alitalia) sono stati sospesi e/o interrotti.

Compatibilmente con le disposizioni di lockdown è proseguito comunque il programma di "*Summer readiness*" che prevede l'implementazione di una serie di iniziative volte a preparare al meglio la stagione estiva (attività manutentive programmate, manutenzione aria condizionata mezzi, revisioni, ecc.).

Le performance operative di aeroporto nei primi tre mesi dell'anno sono state comunque positive registrando un valore medio di puntualità generale D15 rete al 92,6% in miglioramento rispetto allo stesso trimestre del 2019.

Relativamente alle sole cause attribuibili a problematiche aeroportuali sull'HUB di Fiumicino la puntualità D15 per problematiche esclusivamente aeroportuali su FCO è stata del 98,1% in peggioramento rispetto di -0,3 pp rispetto al 1Q 2019 per cause riconducibili prevalentemente all'emergenza COVID nel mese di marzo e che hanno portato la media del 1Q ad abbassarsi leggermente rispetto allo stesso periodo del 2019.

Il **primo trimestre 2020**, in termini di bagagli disguidati, ha registrato un valore progressivo di 4,1 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri trasportati a livello di network. Su FCO il numero dei bagagli disguidati è stata invece di 6,2 ogni 1.000 passeggeri. Questi dati risultano ampiamente al di sotto della

media europea (calcolata sulla base del Baggage Report di SITA) dimostrando una buona capacità di gestione del processo anche attraverso l'utilizzo di sistemi tecnologici e di tracciatura del bagaglio.

Sempre nel corso del 1Q è proseguita la collaborazione con la SEA, Società che gestisce gli aeroporti di Milano, per la sperimentazione del controllo biometrico nei punti di contatto con il passeggero sullo scalo di Linate. La sperimentazione ha riguardato alcune tipologie di passeggeri sulla tratta Milano – Roma e si è completata nel corso del mese di febbraio 2020. La procedura velocizza lo svolgimento del check-in, dei controlli di sicurezza e dell'imbarco in aereo, riducendo i tempi di attesa dei passeggeri ed ottimizzando lo svolgimento delle operazioni aeroportuali, con evidenti vantaggi sulla qualità complessiva dell'esperienza di viaggio. Il progetto è stato temporaneamente sospeso dal mese di marzo per effetto delle misure di contenimento del COVID e della chiusura dello scalo di Linate.

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 prevalentemente da fornitori esterni, nello specifico: (i) manutenzione della cellula per aerei di medio raggio da Atitech mentre per aerei di lungo raggio presso fornitori diversi, (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 trimestre **gennaio - marzo 2020**, sono state attivate le seguenti iniziative:

- Attività di manutenzione su flotta Alitalia

- Prosegue con successo l'attività di manutenzione su flotta Alitalia, all'inizio del mese di marzo è iniziata, presso gli hangar di lungo raggio, una manutenzione di tipo C per l'aeromobile B777-200 con marche EI-ISD. Tale operazione non veniva eseguita in house da oltre 8 anni.
- Nell'arco del trimestre si è conclusa la modifica ADS-B OUT sugli aeromobili B777-200, requisito per consentire il sorvolo dell'area del nord Atlantico
- Attività per Terzi
 - L'attività Heavy maintenance per terzi vede l'esecuzione di un check di tipo IL su B777-300 della Compagnia Nordwind. Il check, particolarmente oneroso e invasivo, si è concluso nei tempi previsti con soddisfazione del Cliente che ha contrattualizzato un ulteriore check della stessa tipologia.
 - Accanto alle attività di Heavy Maintenance è stato eseguito un cambio motore su un aeromobile A330-200 di proprietà Air Italy
 - Per quanto riguarda le attività di Line Maintenance si registra la contrattualizzazione dell'assistenza sullo scalo di Osaka per QATAR Airways. Tale attività riguarda gli aeromobili di tipo A330, A350, B777 e B787 che transitano su detto scalo e consolida ulteriormente la partnership con il Cliente che viene già assistito su numerosi altri scali italiani, europei ed extraeuropei.
- Attività in evidenza e progetti
 - Nel mese di gennaio è stata estesa la lista delle operazioni di manutenzione approvate per Engineering & Maintenance dall'Autorità Aeronautica, includendo l'operazione di tipo IL su B777-300. Il progetto interfunzionale conseguendo questo risultato ha permesso l'esecuzione di questo check per un cliente terzo.
 - Nell'ambito della revisione dei programmi di manutenzione, il dipartimento di Ingegneria ha concluso le attività per recepire due importanti variazioni del Maintenance program degli aeromobili AIRBUS che porteranno benefici in termini di minore soste aeromobili per attività manutentive. In particolare:
 - A320family, escalation dell'intervallo delle soste di light maintenance da 750 a 1000 flight hours con relativa ottimizzazione dei check di manutenzione equalizzata (intervalli innoti) che si svolgono tipicamente con procedure di Line Maintenance

- A330-200, escalation del check di tipo C da 24 mesi / 10.000 flight hours a 24 mesi / 12.000 flight hours ed escalation del check di tipo 2C da 42 mesi / 20.000 flight hours a 48 mesi / 24.000 flight hours.
- Attività di miglioramento di Processi
 - o Nel mese di febbraio è stata portata a termine con successo la fase due del processo di certificazione EN 9110. Il RINA, ente certificativo, ha condotto un intenso audit che si è protratto per 4 giorni e che si è concluso con pochissimi finding minori che una volta risolti porteranno all'acquisizione di questa importante certificazione in campo aeronautico e aerospaziale.

3.3.5 Information Technology

La strategia ICT di Alitalia, basata su un processo di costante evoluzione, si è rimodulata nel corso del 2017 e del 2018 per supportare l'obiettivo di incrementare il valore della Compagnia con focalizzazione 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 delle reti dati, alla rimodulazione del mix dei servizi e dei costi e allo sviluppo delle *operation* commerciali e del business nel suo complesso.

Si fornisce evidenza delle principali direttrici di intervento e relative iniziative:

- **Infrastrutture:** migrazione del Data Center presso sito ad alta affidabilità, revisione complessiva dell'infrastruttura di comunicazione dati e relativi contratti di fornitura, rinnovamento della piattaforma Voice over IP, della rete dati domestica e della rete dati afferente allo scalo di Fiumicino;
- **Canali digitali:** revisione del sistema informativo e delle piattaforme applicative a supporto dei canali B2B (rilascio della prima fase della soluzione per la gestione dei contratti Business su piattaforma Salesforce) e B2C (rilascio nuovo web check-in su tutti i mercati, rilascio nuova sezione web "MyAlitalia", improvement del check-in in mobilità e – in generale – arricchimento funzionale continuo della App Alitalia con rilasci bi-settimanali);
- **Information Security:** insieme di iniziative mirate alla prevenzione e minimizzazione dei rischi informatici attraverso l'implementazione di una architettura di sicurezza e l'avvio della micro-segmentazione della rete, l'innalzamento del livello di protezione e sicurezza dei dati in coerenza con la normativa GDPR, la conduzione di verifiche mirate sull'infrastruttura volte a individuare

eventuali vulnerabilità e prevenire eventuali *Data Breach*, il consolidamento degli strumenti di monitoraggio per la prevenzione e il blocco di tentativi di intrusione;

- **Digitalizzazione dei processi:** iter autorizzativi interni ed esterni, digitalizzazione della fattura e adeguamento alla fattura elettronica, avvio Progetti Zero Carta su area Volo (Electronic Flight Folder e e-logbook);
- **Architettura Hybrid-Cloud:** completamento della strategia Cloud, con adozione dei modelli IaaS, SaaS, PaaS sulla maggioranza delle nuove soluzioni, 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;
- **Processi operativi della Compagnia:** digitalizzazione dei processi operativi a bordo degli aeromobili, avvio della realizzazione di una soluzione Cloud basata su utilizzo di Tablet per la gestione della clientela a bordo aereo durante il viaggio, rilascio della nuova applicazione a supporto dei processi di Operations Control Center;
- **Processi IT:** completamento della industrializzazione dei processi di sviluppo e manutenzione applicativa e tecnologica, basati su logiche di strategic sourcing; adozione di strumenti automatizzati per il monitoraggio della performance progettuale;
- **Processi Finance:** applicazione della “Segregazione delle Autorizzazioni” all'utilizzo del sistema SAP in ottica *Segregation of Duties*, avvio del progetto “Vendor Invoice Management”, avvio del progetto “Robotic Process Automation” in ambito Revenue Audit.

Le attività condotte nel corso del **1° trimestre 2020** da parte del team IT di Alitalia sono state guidate dall'obiettivo di ridurre il costo dell'Information Technology ed effettuare un “rightsizing”, tramite la rinegoziazione con i numerosi fornitori di servizi di sviluppo software, di soluzioni infrastrutturali e di servizi applicativi.

A seguito della crisi per COVID-19, i sistemi informativi hanno tempestivamente avviato un programma di emergenza per consentire all'azienda la continuità delle operazioni anche in caso di necessità di lavoro in remoto per chiusura temporanea di uffici o quarantena (cosiddetto “smart working”).

Si fornisce evidenza delle principali linee d'intervento:

- sono stati ridefiniti il modello di gestione delle anomalie informatiche (cosiddetto “incident management”) e quello della manutenzione del software (cosiddetto “AMS”) con il fornitore everis, che a partire dal mese di aprile ha portato riduzioni di costo del 49% (197 €/k/mese);
- è stato ridefinito il modello di gestione della manutenzione del software del sito web e della app Alitalia con i fornitori Adobe/Indra e EY, che a partire dal mese di aprile ha portato una riduzione del costo mensile del 53% (114 €/k/mese);
- è in corso di rinegoziazione con Sabre il servizio di prenotazioni ed e-commerce, con la prospettiva di ridurre il costo del 30% circa a passeggero e di migliorare il servizio potenziando le vendite dirette e i servizi ancillari (nel 2019 il servizio Sabre è costato circa 29,2 €Mil);
- avviata la sostituzione di un flusso dati tra i sistemi Sabre e Pros (Revenue Management). L’attività, si è conclusa a maggio 2020 e ha portato a un saving a regime di 588 \$k/anno.
- è in corso di rinegoziazione con IBM il servizio di elaborazione e rete dati cosiddetto “on-premise”, con la prospettiva di migliorare il servizio e trasferire una parte consistente delle applicazioni e dei sistemi nel “cloud” aprendo la porta anche a riduzione costi per il maggiore adattamento dell’infrastruttura ai carichi ridotti di elaborazione dei mesi a venire (nel 2019 il servizio IBM è costato circa 13 €Mil);
- è stata normalizzata la relazione con il fornitore Tim (telefonia fissa e mobile) col quale era in corso una contestazione delle fatture che aveva portato al blocco dei servizi aggiuntivi richiesti da Alitalia;
- è stata intrapresa la rinegoziazione per le licenze delle applicazioni piani di volo, coordinamento operativo, ed altre con il fornitore Lufthansa Systems, che condurrà presumibilmente ad una riduzione delle tariffe per adeguarle alla minore flotta operativa.

Per quanto concerne le azioni messe in atto per effetto della crisi COVID-19, il team IT ha:

- abilitato l’accesso in smart-working su portale web Alitalia di un gran numero di applicazioni che precedentemente erano accessibili solo dall’ufficio tramite rete e pc aziendale;
- consegnato 200 portatili e 200 telefoni al personale che non ne era ancora dotato;
- ridotto i progetti in corso (e i relativi costi) a solo quelli strettamente necessari per la sicurezza e l’operatività della compagnia durante la crisi COVID-19.

3.4 Altre iniziative gestionali

In aggiunta ai punti indicati nel Programma, si riportano nella presente relazione gli aggiornamenti sulle azioni intraprese anche nelle aree *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.

Nel **primo trimestre del 2020** le attività della Direzione Operazioni Volo sono state concentrate inizialmente sulla normale gestione operativa della stagione invernale, e successivamente sulla gestione delle problematiche legate al contenimento della diffusione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Per quanto riguarda l'impiego del personale navigante, la produttività espressa in ore di volo medie annue, pur rimanendo sostanzialmente in linea con la produttività dello stesso periodo dell'anno precedente (2019) per i primi due mesi, ha registrato un calo complessivo del 21% nel primo trimestre, a causa dell'emergenza sanitaria e della conseguente riduzione dei voli.

Relativamente alle normali iniziative, sono state completate tutte le attività di competenza propedeutiche all'apertura delle nuove direttrici dall'Italia per San Francisco (USA) e Tokyo Haneda (Giappone) inizialmente previste per la stagione *summer* 2020, in attesa attualmente di essere confermate o meno.

Sono proseguiti presso il Training Center Alitalia i corsi di addestramento contrattualizzati con la compagnia Blue Panorama per la transizione piloti su aeromobile Airbus A330.

Presso lo stesso centro sono state effettuate attività di formazione per dirigenti contrattualizzate con società esterne (Fendi/Autostrade S.p.A)

E' proseguito l'addestramento presso la scuola di volo Urbe Aereo di Roma dei piloti "cadetti" provenienti dalla Nuova Scuola di Volo.

Sono stati completati i 2 Corsi Flight Dispatch che hanno visto la partecipazione di risorse interne e di personale dell'Aeronautica Militare Italiana (AMI).

Sono terminati nel mese di febbraio i lavori di ristrutturazione, in accordo con la società SEA, del Crew Briefing Center di Milano Linate, struttura che accoglie gli equipaggi Alitalia in arrivo e in partenza.

Dal mese di febbraio in concomitanza con l'aggravarsi della situazione epidemiologica legata alla diffusione del Covid-19, l'attività si è focalizzata sulla gestione operativa della cancellazione dei voli, dei cambiamenti procedurali messi in atto per il contenimento del rischio biologico, e in particolare su tutte le iniziative di protezione individuale del personale navigante in accordo a quanto disposto dalle Autorità Politiche, Sanitarie ed Aeronautiche nazionali e internazionali (Decreti Presidenza del Consiglio dei Ministri - Organizzazione Mondiale della Sanità – Ministero della Salute – European Union Aviation Safety Agency EASA – Ente Nazionale Aviazione Civile ENAC).

Nel mese di marzo è stata completata la chiusura di tutte le direttrici di Lungo Raggio ad eccezione della Roma - New York, e il traffico internazionale e nazionale è stato ridotto al servizio essenziale minimo a causa delle restrizioni locali in atto. Nello stesso periodo sono state intraprese tutte le azioni di supporto al trasferimento dell'attività sull'aeroporto di Malpensa a causa della chiusura di quello di Linate avvenuto in data 16 marzo.

Nel contempo sono stati effettuati in operativo una serie di voli internazionali e intercontinentali per il rientro di cittadini italiani rimasti all'estero, su indicazione dell'Unità di Crisi del Ministero degli Affari Esteri.

Sono stati operati voli “umanitari” cargo per la Cina per il trasporto in Italia di materiale sanitario necessario a fronteggiare l'emergenza in atto nel Paese.

Come da protocollo sanitario un numero significativo di Assistenti di Volo è stato posto in isolamento domiciliare fiduciario a seguito di presunto “contatto stretto” a bordo con passeggeri risultati successivamente positivi al Covid-19 (al 2° “tamponamento” di test). Nessuna conseguenza riportata; il personale è tornato alle normali mansioni lavorative.

Si attestano a poche unità i casi di personale navigante positivo al Covid-19 e il contagio non è stato direttamente riconducibile ad attività di volo. Nessuna conseguenza grave comunque rilevata nel periodo.

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).

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 primo trimestre del 2020 i risultati operativi (puntualità, regolarità) sono passati in secondo piano, effetto della pandemia da Covid-19 che in Italia, a partire dall'ultima settimana di febbraio, ha travolto intere filiere industriali tra le quali quella del trasporto aereo. Le misure restrittive applicate in tutto il mondo volte a contenere la diffusione del contagio, hanno messo in profonda crisi il comparto, in quanto lo spostamento delle persone è stato interdetto e consentito solamente per comprovate esigenze di salute o lavorative. L'Unione Europea ha chiuso i propri confini, con i Vettori costretti a sospendere la quasi totalità dei propri voli. Le restrizioni hanno riguardato i viaggi in Europa, gli spostamenti da/per gli Stati Uniti, il Sud America, l'Oriente. Le enormi difficoltà del Settore aereo sono emerse anche in Italia, con il divieto di spostamento tra Regioni salvo motivazioni di reale necessità, con una riduzione del traffico fino al 90,0%.

I dati del primo trimestre gennaio-marzo 2020, sono tutti al di sopra degli obiettivi: D15: 92,5%, A15: 92,9%, Regolarità 99,58%.

La puntualità D15 di **Gennaio** si è consolidata al 92,8% a fronte di un Target dell'84,6%. Con il 92,8% dei voli in orario, Alitalia è risultata la compagnia aerea più puntuale in Europa fra i vettori tradizionali,

secondo “*Airline On-Time Performance Report*” di *Cirium*, una Società leader nell’analisi dei dati dell’industria del trasporto aereo. Confrontando le diverse classifiche per area geografica elaborate nel report, emerge inoltre che Alitalia si è posizionata al secondo posto *nel mondo* fra i vettori tradizionali per la puntualità dei propri voli. Il dato del primo mese del 2020 ha confermato l’eccellente andamento operativo della Compagnia italiana, seguendo quello relativo all’intero 2019 quando Alitalia era risultata la seconda compagnia aerea più puntuale in Europa e la settima nel mondo.

Febbraio: puntualità D15 del 91,7%, con un andamento positivo per la nostra Compagnia fino al 21 del mese, quando emergevano con drammaticità i primi focolai di infezione in alcune Regioni ad elevata vocazione industriale del Nord Italia (Lombardia, Veneto). Il traffico aereo mondiale di Passeggeri stava per registrare il calo più drastico dall’11 settembre, con numerosi Paesi che sottovalutando le dimensioni del fenomeno, disponevano in ritardo le necessarie misure di contenimento *anti-coronavirus*, che al tempo stava mietendo migliaia di vittime in Cina.

Nel mese di **Marzo**, con la diffusione pandemica dell’emergenza sanitaria, metà della popolazione mondiale è andata in “*lockdown*”; si è avuto nel mese un crollo del traffico aereo mondiale valutato in un -14,1%, secondo un primo comunicato dell’Associazione Internazionale del Trasporto Aereo (IATA). Alitalia ha dovuto annullare gran parte dei propri collegamenti, in seguito alla emanazione del primo Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, che limitava *sine die* la libera circolazione delle persone all’interno del Paese, come misura contenitiva alla diffusione della pandemia dilagante in tutta l’area Centro-Settentrionale del Paese.

La puntualità in partenza di Alitalia si è mantenuta elevata (93,7%) a fronte di un operativo di Marzo ridotto a 5.422 tratte, pari ad un -63,4% rispetto all’analogo mese del 2019. Cancellati i voli di Lungo raggio; chiuso lo Scalo di LIN, con programmazione di collegamenti giornalieri da FCO su alcune capitali europee. Importante la mole di *attività extra*, realizzata anche con modalità Charter, per il rimpatrio di connazionali specialmente ex LHR, MAD, anche con l’impiego di velivoli di Lungo raggio. Da menzionare inoltre l’attività cargo da/per la Cina, per il trasporto di materiale sanitario. Dal 15 al 25 marzo abbiamo operato 140 voli speciali e riportato a casa oltre 15.000 connazionali. Ricordiamo, a titolo di esempio, il volo B777-300 arrivato da Shanghai con 3 milioni e mezzo di mascherine; quello con cui abbiamo portato a Milano 37 medici e 15 infermieri da Cuba e quello che ha trasportato 2 milioni di mascherine dal Brasile da destinare alle strutture sanitarie del Piemonte.

I posti offerti complessivamente nel mese sono stati 861.638 *vis-à-vis* i 2.281.779 dell’anno precedente (-62,2%). Sul versante Passeggeri, la flessione del trasportato è stata del -79,6% con 339.882 Pax (erano stati 1.663.375 a marzo 2019).

Nel momento in cui si scrive, le conseguenze sui successivi *quarter* del 2020 non sono ancora chiaramente prevedibili, essendo nebulosa qualsiasi ipotesi sui termini di una ripresa, legata all'andamento mondiale della diffusione del virus.

Non risultano ulteriori iniziative gestionali da segnalare.

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, le Società in A.S. hanno rappresentato alle competenti Amministrazioni la propria disponibilità a fornire ogni necessario supporto per la predisposizione dei conferenti elementi di replica.

In data 28 febbraio 2020, la Commissione europea ha avviato un'indagine approfondita per valutare se il prestito di 400 milioni di Euro che l'Italia ha concesso alle Società in A.S. ai sensi del decreto-legge 2 dicembre 2019, n. 137 (convertito in legge n. 2/2020) costituisca un aiuto di Stato e se sia conforme alle norme dell'UE in materia di aiuti alle imprese in difficoltà. La versione non riservata della decisione sarà consultabile sotto il numero SA.55678 nel registro degli aiuti di Stato sul sito web della DG Concorrenza della Commissione una volta risolte eventuali questioni di riservatezza

L'avvio di un'indagine approfondita è una procedura standard che offre all'Italia e a tutte le altre parti interessate la possibilità di presentare le loro osservazioni. Ciò non pregiudica in alcun modo l'esito dell'indagine stessa. Anche in questo caso, le Società in A.S. hanno dato la massima disponibilità a fornire ogni supporto utile per la predisposizione dei conferenti elementi di replica, lavorando a stretto contatto con le autorità italiane.

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

4.1 *La procedura di cessione dei complessi aziendali*

Con Decreto Legge 2 dicembre 2019 n. 137 recante “Misure urgenti per assicurare la continuità del servizio svolto da Alitalia - Società Aerea Italiana S.p.A. e Alitalia Cityliner S.p.A. in amministrazione straordinaria” è stata disposta quanto segue:

- concessione di un finanziamento a titolo oneroso di € 400 milioni della durata di 6 mesi in favore delle società in amministrazione straordinaria, che dovrà essere restituito in prededuzione con priorità rispetto a ogni altro debito della procedura;
- integrazione del programma della procedura di amministrazione straordinaria con un piano di riorganizzazione ed efficientamento della struttura e delle attività aziendali di Alitalia e Alitalia CityLiner;
- definizione della procedura di trasferimento dei complessi aziendali delle società in amministrazione straordinaria entro il 31 maggio 2020.

In data 10 dicembre 2019 sono intervenute le dimissioni dei Commissari Straordinari Daniele Discepolo, Enrico Laghi e Stefano Paleari e, con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 12 dicembre 2019, è stato nominato Commissario Straordinario l'Avv. Giuseppe Leogrande.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 25 febbraio 2020 ha autorizzato, su istanza del Commissario Straordinario, la proroga di ulteriori 12 mesi (sino al 23 marzo 2021) del termine di esecuzione del Programma.

Con istanza prot. 18/CS del 27 febbraio 2020 lo scrivente Commissario Straordinario ha chiesto di essere autorizzato a pubblicare un bando per la raccolta di manifestazioni di interesse e per la successiva formulazione di offerte vincolanti, riservandosi, con separata istanza, anche ad esito degli ulteriori colloqui previsti con la Commissione Europea, di chiedere l'autorizzazione alla trasmissione di tutti i restanti documenti di gara, ivi compresa la Lettera di Procedura che, più nel dettaglio, è volta a disciplinare il contenuto delle offerte irrevocabili di acquisto ed i criteri di valutazione delle stesse.

Con provvedimento del 3 marzo 2020, prot. n. 4916 il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato il Commissario Straordinario a pubblicare l'invito nei termini richiesti, come anche determinati a seguito di interlocuzioni con i rappresentanti della DG Comp.

In data 5 marzo 2020 è stato pubblicato sul sito web della Procedura l'invito a manifestare interesse per l'acquisizione delle attività aziendali facenti capo ad Alitalia-S.A.I. S.p.A. e Alitalia CityLiner S.p.A., entrambe in amministrazione straordinaria. L'invito richiedeva ai soggetti interessati di manifestare, entro il 18 marzo 2020, il proprio interesse relativamente alle i) attività aziendali unitariamente considerate (Lotto Unico); ovvero, alternativamente, ii) alle attività di aviation (Lotto Aviation, comprensivo dei beni e rapporti giuridici destinati alle attività di trasporto aereo delle Società in AS, come risultanti dagli interventi di riorganizzazione ed efficientamento), e/o iii) alle attività di handling (Lotto Handling, che include i beni e rapporti giuridici destinati allo svolgimento dei servizi in aeroporto per l'assistenza a terra a terzi) e/o iv) alle attività di manutenzione (Lotto Manutenzione); il Lotto Unico comprende tutti i beni e i rapporti giuridici ricompresi nel Lotto Aviation, nel Lotto Handling e nel Lotto Manutenzioni.

Entro la scadenza sono pervenute una serie di manifestazioni di interesse, nello specifico:

- (i) n. 3 manifestazioni di interesse per il c.d. "Lotto Unico" (precisamente da parte di Synergy Europe SA, USAospace Partners Inc. e Almaviva S.p.A. in cordata con altri soggetti);
- (ii) n. 3 manifestazioni di interesse per il c.d. "Lotto Handling" (precisamente da parte di Aviapartner Handling S.p.A., Airport Handling S.p.A. e ASC Handling Aviation Servicing Ltd in cordata con altri soggetti);
- (iii) n. 2 manifestazioni di interesse per il c.d. "Lotto Manutenzione" (precisamente da parte di Atitech S.p.A. e ASC Handling Aviation Servicing Ltd in cordata con altri soggetti);
- (iv) nessuna offerta per il solo "Lotto Aviation".

A seguito della pubblicazione dell'invito a presentare manifestazioni di interesse è intervenuto il Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020 (c.d. "Cura Italia") recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", che ha previsto all'art. 79 (rubricato "Misure urgenti per il trasporto aereo"), oltre a misure di compensazione per contrastare gli impatti dell'epidemia da COVID-19 sulle imprese di trasporto aereo, alcune disposizioni inerenti alle Società in A.S., nello specifico:

1. in considerazione della situazione determinata sulle attività di Alitalia – Società Aerea Italiana S.p.A. e di Alitalia Cityliner S.p.A. entrambe in amministrazione straordinaria dall'epidemia da Covid-19, è stata autorizzata la costituzione, mediante uno o più decreti del Ministero dell'Economia e delle Finanze ("MEF"), di una nuova società ("newco") controllata direttamente dal MEF o da una società a

prevalente partecipazione pubblica anche indiretta, con partecipazione al capitale sociale o rafforzamento della dotazione patrimoniale da parte dei sopra indicati soggetti;

2. l'autorizzazione per il Commissario Straordinario delle società in AS a porre in essere ogni atto necessario o conseguente nelle more dell'espletamento della procedura di cessione dei complessi aziendali delle due società in amministrazione straordinaria e fino all'effettivo trasferimento dei medesimi complessi aziendali all'aggiudicatario della procedura di cessione ai fini di quanto necessario per l'attuazione della presente norma.

3. applicazione dell'art. 5 comma 2-ter del DL 347/2003 convertito in L. 39/2004 e s.m.i. all'eventuale trasferimento del personale dalle società in AS alla newco.

In ragione del mutato contesto, con nota in data 24 marzo 2020 – prot. n. 30/CS, il Commissario Straordinario ha rappresentato al Ministero dello Sviluppo Economico, da un lato, la stringente correlazione sul piano giuridico e fattuale venutasi a creare tra il disposto dell'art. 79 del decreto-legge Cura Italia e la corretta e proficua prosecuzione della procedura in corso e, dall'altro lato, l'esistenza di molteplici possibili scenari attuativi del disposto del citato art. 79, allegando un parere legale appositamente assunto al riguardo. Con tale nota, inoltre, è stata evidenziata l'opportunità di definire (i) quale fosse il perimetro oggetto di trasferimento alla costituenda Newco a partecipazione pubblica; (ii) se tale acquisizione dovesse essere attuata, nell'immediato, per il tramite di un affitto del relativo ramo di azienda; (iii) in che termini sviluppare e/o modificare o interrompere la procedura di cessione dei complessi aziendali; (iv) in che termini eventualmente riattivare la procedura di cessione;

Nell'ottica di tutelare il buon esito della procedura di cessione alla luce della normativa da ultimo introdotta ed al fine di lasciare al Ministero competente lo spazio temporale necessario per l'opportuno discernimento, il Commissario Straordinario ha quindi predisposto una comunicazione di temporanea sospensione della procedura di cessione, chiedendo l'autorizzazione alla trasmissione, tramite l'*advisor*, a tutti i soggetti interessati all'acquisto di tutto o parte dei complessi aziendali.

Con nota prot. n. 6375 del 26 marzo 2020, il Ministero dello Sviluppo Economico ha preso atto della suindicata comunicazione, non ravvisando motivi ostativi alla temporanea sospensione della procedura di cessione nei termini specificati nella citata istanza in data 24 marzo 2020 e, conseguentemente, tutti i soggetti interessati sono stati informati della sospensione

Il Decreto Cura Italia è stato convertito nella legge n. 27 in data 24 aprile 2020.

5 Risultati economico-finanziari

5.1 Premessa metodologica

I prospetti di seguito esposti rappresentano l'andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il primo trimestre 2020 (periodo dal 1 gennaio al 31 marzo 2020).

A fine illustrativo, la società ha ritenuto di effettuare la comparazione con le risultanze contabili dello stesso periodo del 2019. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale⁴ ed il regolare adempimento dei contratti di finanziamento assunti dalle società irlandesi del gruppo. Si fa presente che non sono stati effettuati *impairment test* al fine di verificare la recuperabilità dei valori di carico delle immobilizzazioni al 31 marzo 2020 riportati nell'attivo patrimoniale della situazione contabile presentata nella Relazione Trimestrale, ivi inclusi i valori inerenti al diritto di utilizzo dei beni in *leasing*. In particolare, le poste dell'attivo patrimoniale, sorte anche durante la gestione commissariale, vengono rappresentate con principi e criteri di inerzialità rispetto all'ultimo bilancio approvato, risalente all'esercizio 2015 (peraltro oggetto di indagine per falso da parte della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Civitavecchia), ad eccezione delle modifiche introdotte per effetto dell'eventuale applicazione dei nuovi principi contabili IFRS.

Segnaliamo, infine, che la situazione economico-patrimoniale al 31 marzo 2020 è stata assoggettata a talune procedure di verifica da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers SpA.

⁴ 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>	1° Trimestre 2020	1° Trimestre 2019	<i>Variazioni</i>
Ricavi del traffico	425	565	(140)
Altri ricavi operativi	39	49	(10)
<u>Totale ricavi operativi</u>	464	614	(150)
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(151)	(205)	54
Costi per servizi	(279)	(342)	63
Costi per il personale	(136)	(149)	13
Altri costi operativi	(12)	(20)	8
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	3	16	(13)
<u>Totale costi operativi</u>	(575)	(700)	125
Margine operativo lordo (EBITDA)	(111)	(86)	(25)

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*) è un indicatore di profittabilità calcolato come ricavi operativi meno costi operativi.

<i>Valori in milioni di Euro</i>	1° Trimestre 2020	1° Trimestre 2019	<i>Variazioni</i>
Margine operativo lordo (EBITDA)	(111)	(86)	(25)
Costi per noleggio degli aeromobili	0	0	0
EBITDAR	(111)	(86)	(25)

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*).

5.3 Introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 Lease che disciplina il trattamento contabile dei contratti di leasing per i soggetti che adottano i principi contabili internazionali.

Il Gruppo, a partire dal 1 gennaio 2019, ha applicato il nuovo principio contabile IFRS 16, ai contratti di locazione per aeromobili, motori ed autovetture, così come disposto dal Regolamento UE n. 2017/1986 emesso il 31.10.2017. Tale principio ha sostituito lo IAS 17 e le relative Interpretazioni (IFRIC 4, SIC 15 3 SIC 27).

Il principio fornisce una nuova definizione di leasing, introducendo un criterio basato sul diritto di controllo di un bene (*right of use*) per distinguere i contratti di leasing dai contratti per la fornitura di servizi, individuando quali discriminanti: identificabilità del bene, diritto del locatario a non vedersi sostituire il bene, diritto ad ottenere tutti i benefici economici dall'uso e diritto di dirigere l'uso del bene sottostante al contratto. Come previsto dal principio, sono stati altresì esclusi dall'applicazione quei contratti che hanno come oggetto i "low-value assets" (contratti aventi per oggetto beni di valore inferiore a € 5.000) ed i leasing con una durata residua del contratto pari o inferiore ai 12 mesi.

I contratti già precedentemente classificati secondo lo IAS 17 come "leasing finanziari", non hanno subito nessuna modifica rispetto all'attuale rappresentazione contabile, andando in piena continuità con il passato.

L'IFRS 16 è stato applicato utilizzando l'approccio retrospettivo modificato, conformemente alle disposizioni transitorie previste; i dati comparativi per l'esercizio 2018 pertanto non sono stati adeguati. La valorizzazione del diritto d'uso corrisponde alla passività, di natura finanziaria, ottenuta considerando il valore attuale dei pagamenti futuri dovuti per il leasing, non versati alla data di applicazione iniziale. Tali canoni sono stati attualizzati utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing, calcolato considerando il *fair value* del bene oggetto di locazione finanziaria, come risultante da fonti ufficiali di riferimento, il presumibile valore alla data di fine contratto ed eventuali costi di ripristino.

I canoni dovuti per il leasing sono stati ripartiti tra quota interesse e quota capitale, utilizzando un tasso d'interesse costante sulla passività, progressivamente ridotta in base al piano di rimborso delle quote capitale incluse nei canoni contrattualmente previsti. L'onere finanziario risultante è stato imputato a conto economico lungo la durata del contratto.

Le attività detenute in base ai contratti di locazione finanziaria (diritto d'uso), iscritte nell'attivo patrimoniale, sono state ammortizzate in relazione alla loro stimata vita utile, analogamente alle attività simili detenute in proprietà, o, se minore, in relazione alla durata del contratto.

Note alle variazioni

Ricavi

Nel primo trimestre del 2020 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, *charter*, *ancillaries* – sono pari a 425 milioni di euro, in calo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-140 milioni di euro pari al -25%). La variazione negativa è guidata dalla *performance* dei ricavi passeggeri (-139 milioni di euro; pari al -27%) per effetto di una consistente riduzione di attività operata nel mese di marzo in conseguenza dell'impatto del COVID19 (-120 milioni di euro). Anche il tasso di riempimento dei voli nel periodo è stato peggiorativo rispetto al 2019 (-6,2 punti percentuali di Load Factor) mentre il ricavo medio per passeggero ha registrato un lieve miglioramento (+3,6%).

Gli altri *Ricavi Operativi*, pari a 39 milioni di euro, diminuiscono rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente di 10 milioni di euro (-20%) per il generalizzato calo di attività del mese di marzo che ha impattato in particolare le seguenti categorie di ricavi:

- le prestazioni per assistenza di *handling* a terzi per -2,7 milioni di euro;
- i ricavi per partnership commerciali legate al concorso MilleMiglia per -1,3 milioni di euro;
- i ricavi per tagliandi di volo non utilizzati per -4,5 milioni di euro;
- il contributo regione Sardegna su rotte onerate per -0,7 milioni di euro.

Nel trimestre considerato, i ricavi complessivi si attestano quindi a 464 milioni di euro in diminuzione di 150 milioni di euro, pari al -24%, rispetto al corrispondente trimestre del 2019.

Costi operativi

I costi operativi nel primo trimestre 2020 nel complessivo si attestano a 575 milioni di euro, in diminuzione di 125 milioni di euro (-18%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, principalmente per la diminuzione dei costi variabili correlati alla minore attività operata (carburante, spese di vendita, costi di scalo e traffico, costi per il personale navigante e spese di manutenzione aeromobili). Più in dettaglio:

-Consumi di materie prime e materiali di consumo

Tale voce di costo – che include il costo del carburante degli aeromobili al netto degli effetti delle coperture, i costi dei materiali tecnici e degli altri materiali per servizi – si attesta a 151 milioni di euro, in calo di 54 milioni di euro (-26%), rispetto al periodo precedente, per effetto della minore attività operata alla quale si sommano gli effetti positivi della diminuzione dei prezzi del petrolio, in minima parte compensati dall'effetto negativo dei tassi di cambio.

Costi per servizi

Tale voce di costo – che include spese di vendita, spese di traffico e scalo, manutenzione e revisione flotta, noleggi, locazioni, fitti e altre prestazioni– si attesta a 279 milioni di euro, in diminuzione di 63 milioni di euro (-18%) rispetto al corrispondente trimestre del 2019. Più in dettaglio:

- in riferimento ai *costi di vendita*, si registra un decremento di 12 milioni di euro (-31%) determinato dalla variazione negativa dei ricavi del traffico;
- le *spese di traffico e scalo*, pari 124 milioni di euro registrano un calo di 35 milioni di euro (-22%) prevalentemente per effetto della minore attività operativa (31 milioni di euro) a cui si aggiunge una variazione positiva di 4 milioni di euro per la riduzione delle tariffe ENAV sui diritti di sorvolo e terminali in Italia.
- In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 52 milioni di euro, si registra una flessione di 7 milioni di euro (-12%), riferita alla minore attività che ha impattato per circa 15 milioni di euro, in parte compensata da extra costi di manutenzioni e riparazioni motori, sanificazione, pulizia e logistica.
- Con riferimento alle *altre prestazioni* – che includono principalmente spese per servizi ICT e spese per prestazioni varie – pari a 51 milioni di euro, si registra un decremento di costi pari a 6 milioni di euro (-11%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, per minori costi sostenuti per servizi finanziari, per missioni e per pernottamenti del personale dipendente.
- In riferimento ai *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 23 milioni di euro, si registra una riduzione di 2 milioni di euro (-9%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Costo per il personale

Tale voce di costo si attesta a 136 milioni di euro, in calo di 13 milioni di euro (-9%) rispetto al corrispondente trimestre del 2019, per effetto della minore forza media riscontrata nel periodo (-314 risorse rispetto al primo trimestre dell'anno precedente), nonché alla minore attività operativa. In maggior dettaglio la riduzione è correlata:

- per il personale di terra, al maggior numero di giornate Cigs e ferie effettuate oltre alla riduzione degli straordinari;
- per il personale navigante, a minori costi variabili per effetto della riduzione di attività.

Altri costi operativi

Tale voce di costo – che include accantonamenti rischi e oneri, minusvalenze, altre imposte e tasse d'esercizio, contributi associativi, perdite su crediti e altri oneri – si attesta a 12 milioni di euro, con una riduzione di 8 milioni di euro (-40%) rispetto al periodo precedente, principalmente per minori accantonamenti a fondi rischi e minori perdite su crediti per *maintenance reserves*.

Costi capitalizzati per lavori interni

La voce costi capitalizzati per lavori interni – che 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 attesta a 3 milioni di euro, in diminuzione di 13 milioni di euro (-80%) rispetto al 2019, per minori capitalizzazioni di materiali tecnici.

5.4 Cash Flow⁵

<i>Valori in milioni di euro</i>	1Q 2020
Cassa Iniziale	586
1) EBITDA	-111
2) Tasse e altre partite contabili	-2
3) Capitale circolante e fondi	-64
4) Investimenti netti	-20
5) Variazione depositi	1
6) Variazione maintenance reserve	4
Flusso di cassa operativo	-191
a) Nuovo Debito	0
b) Rate aeromobili in leasing e proprietà	-78
Cassa Finale	317

Il saldo della cassa al termine del 1°trimestre 2020 è stato pari a 317 milioni di euro, evidenziando nel periodo un decremento di 269 milioni di euro, a seguito dei seguenti fenomeni:

⁵ I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali con arrotondamenti in €/mln.

- 1) il cash flow generato dalla gestione operativa (**EBITDA**) è risultato negativo per 111 milioni di euro;
- 2) le **tasce e le altre partite contabili** sono risultate negative per 2 milioni di euro;
- 3) la variazione del **capitale circolante ed i fondi** ha generato una variazione negativa di 64 milioni di euro, così composta:
 - +17 milioni di euro per incremento del valore del venduto non ancora volato⁶. non coerente con la classica stagionalità del business (era +213 mln/€ nel primo trimestre 2019 e +221 mln/€ nel primo trimestre 2018) perché fortemente impattato dalla contrazione dei flussi di vendita e dall'elevato volume di rimborsi processati, sui canali di vendita diretti ed indiretti principalmente nel mese di marzo 2020, a seguito dello scoppio della pandemia da CoVid-19 e la conseguente riduzione dell'operatività dei voli;
 - +115 milioni di euro dovuto al decremento dei crediti commerciali;
 - -128 milioni di euro dovuto al decremento dei debiti commerciali;
 - -12 milioni di euro dovuto all'incremento del magazzino;
 - -56 milioni di euro per variazione Fondo area tecnica;
- 4) Gli **investimenti** complessivi del periodo ammontano a 20 milioni di euro, principalmente per interventi manutentivi su flotta (16,3mln/€), IT (1,2mln/€) e facility management (0,4mln/€) .
- 5) La voce **depositi** incide positivamente sul *cash flow* di periodo per Euro 1 milione.
- 6) La variazione della **Maintenance Reserve** incide sul *cash flow* per Euro 4 milioni 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).

A seguito di tali variazioni, il flusso di cassa operativo nel primo trimestre 2020 è stato negativo per 191 milioni di euro.

Al flusso di cassa operativo si aggiungono:

- -11 milioni di euro riconducibili al pagamento delle rate (quote capitale e interessi) di finanziamenti legati alla flotta di proprietà;
- -67 milioni di euro per il pagamento delle rate di *leasing* su aeromobili e motori (leasing operativi e finanziari).

⁶ Il debito per biglietti prepagati (venduto non volato) accoglie il debito complessivo sorto a fronte dell'acquisto di biglietti da parte dei clienti per servizi da erogare. In caso di rimborso del biglietto, il debito viene estinto a fronte della restituzione dell'importo originariamente incassato dal passeggero.

5.5 *Omissis*

5.6 *Omissis*