



Alitalia S.p.A. in Amministrazione Straordinaria

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

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

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

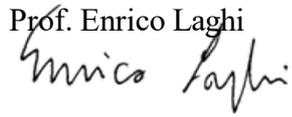
Riferita al periodo 1 ottobre – 31 dicembre 2019

I COMMISSARI STRAORDINARI

Avv. Daniele Discepolo



Prof. Enrico Laghi

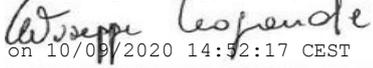


Prof. Stefano Paleari



Avv. Giuseppe Leogrande

Signed by Giuseppe Leogrande



on 10/09/2020 14:52:17 CEST

COMMISSARIO STRAORDINARIO ALITALIA

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	8
2.3	AGGIORNAMENTO PROCEDURE DI ACCERTAMENTO STATO PASSIVO	10
2.4	OMISSIS	12
2.5	DOCUMENTI PUBBLICI E INFORMATIVI	30
3	ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA	32
3.1	MERCATO DI RIFERIMENTO	32
3.2	ORGANIGRAMMA E DELEGHE	37
3.3	AGGIORNAMENTO PIANO OPERATIVO	39
3.3.1	RICAVI E COSTI	39
3.3.2	NETWORK & FLOTTA	63
3.3.3	LA GESTIONE DEL PERSONALE	73
3.3.4	OPERATIONS	78
3.3.5	INFORMATION TECHNOLOGY	90
3.4	ALTRE INIZIATIVE GESTIONALI	95
3.5	OMISSIS	107
3.6	I RAPPORTI CON LE AUTORITÀ DI VIGILANZA	137
4	LA PROCEDURA DI CESSIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI DI ALITALIA E CITYLINER	140
4.1	LA PROCEDURA PER LA DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA ESPERITA AI SENSI DELL'ARTICOLO 1, COMMA 2 DEL D.L. 55/2017	140
4.2	LA PROCEDURA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI	144
4.2.1	LA RACCOLTA DELLE MANIFESTAZIONI DI INTERESSE	144
4.2.2	LA FASE DI PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE	145
4.2.3	LA PROCEDURA NEGOZIATA	146
4.3	OMISSIS	147
5	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI	150
5.1	PREMESSA METODOLOGICA	150
5.2	GRUPPO ALITALIA – CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO	151
5.2.1	CASH FLOW	155
5.3	OMISSIS	157
5.4	OMISSIS	160

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.

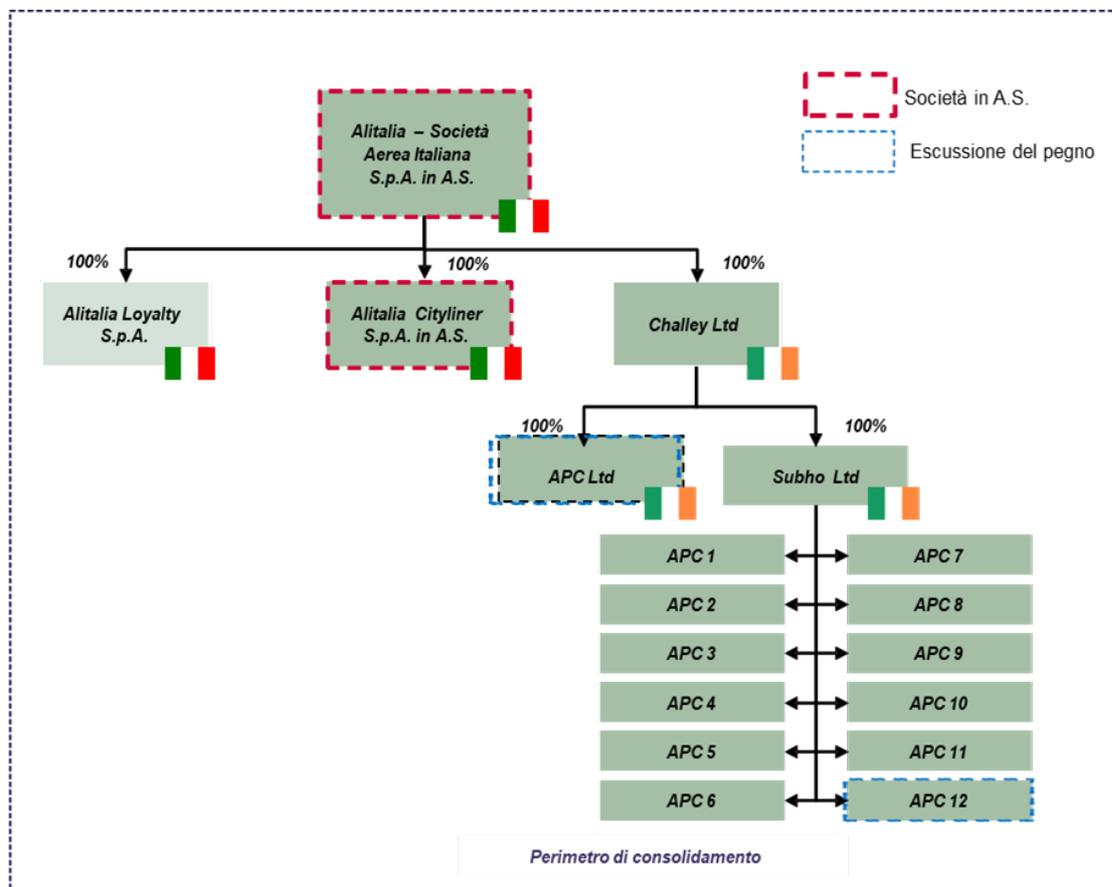
Il sopracitato Commissario entrante, ai sensi dell'art.1, comma 2 del Decreto del 12 dicembre 2019, è autorizzato a cooperare e collaborare, sino al termine del 31 gennaio 2020, con il precedente collegio Commissariale.

In conseguenza di quanto sopra, le informazioni contenute nella presente relazione, si riferiscono agli atti di gestione posti in essere dai commissari pro-tempore in carica.

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 ed al III Trimestre 2019 disponibili sul sito della procedura:

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

2.1 Il Gruppo Alitalia



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

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

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

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

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

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.

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

2.2 L'ammissione alla Procedura di amministrazione straordinaria

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

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

In accoglimento della citata istanza, con decreto del MISE emesso in pari data 2 maggio 2017 e pubblicato in G.U., Serie Generale, n. 104 del 6 maggio 2017, Alitalia è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria di cui al citato D.L. 347/2003. Alla procedura di amministrazione straordinaria è stato preposto un collegio commissariale composto dal Dott. Luigi Gubitosi, Prof. Enrico Laghi e Prof. Stefano Paleari. Al Dott. Luigi Gubitosi venivano attribuite le funzioni di coordinatore del collegio commissariale. Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, con sentenza n. 17/2017 del 11 maggio 2017, ha dichiarato l'insolvenza di Alitalia ai sensi dell'articolo 4 del D.L. 347/2003.

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda, infine, le prospettive temporali di prosecuzione dell'attività d'impresa delle Società in A.S., detto Programma, ai sensi di quanto previsto dall'art. 27, comma 2, lett. a), del D. Lgs. n. 270 del 1999, sarà attuato sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio dell'impresa della durata non superiore a 12 mesi dall'autorizzazione del Programma, fermo restando l'intendimento dei Commissari Straordinari di procedere all'espletamento delle procedure di cui all'articolo 50, comma 2, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, nel rispetto dei termini ivi indicati.

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

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

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

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.

2.3 Aggiornamento procedure di accertamento Stato passivo

Il Tribunale di Civitavecchia, sezione fallimentare, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 270/1999, ha provveduto, per ciascuna delle Società in A.S.:

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

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

Figura 1

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

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

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

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

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

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

2.4 OMISSIS

2.5 Documenti pubblici e informative

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

- decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza;
- relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017;
- programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n.347 del 23/12/2003);
- bando di gara;
- accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori;
- le relazioni trimestrali sull'andamento dell'esercizio dell'impresa e l'esecuzione del Programma di cui all'articolo 61 D. Lgs. 270/1999, previo rilascio del parere del Comitato di Sorveglianza richiesto dalla medesima disposizione di legge;
- relazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 1-bis e 1-ter del decreto legge 27 aprile 2018 n.38, convertito con modificazioni in legge 21 giugno 2017, n. 77;
- documenti presentati nelle audizioni dinanzi i) alla Commissione Speciale del Senato per l'esame degli atti urgenti del Governo (17.05.2018), ii) alle Commissioni riunite IX e X della Camera dei Deputati

(26.09.2018) e iii) alle Commissioni riunite 8a e 10a del Senato (09.10.2018) e iv) alle Commissioni riunite IX e X della Camera dei Deputati (27.03.2019).

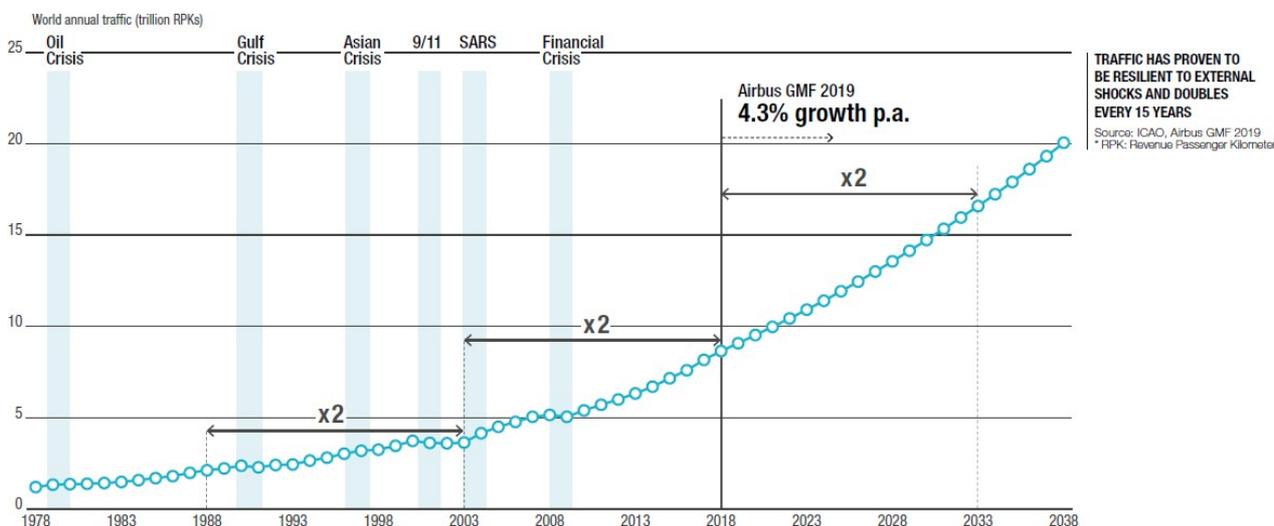
Quanto precede, fermo naturalmente restando l'adempimento da parte dei sottoscritti Commissari Straordinari ad ogni ulteriore obbligo informativo previsto dalla normativa di riferimento.

3 ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI IMPRESA

3.1 Mercato di riferimento

Nonostante il contesto macroeconomico non positivo, Il settore del trasporto aereo continua ad essere caratterizzato da una forte crescita del traffico passeggeri mondiale. Anche le previsioni relative ai prossimi 10-15 anni evidenziano che il settore del trasporto aereo continuerà ad essere in crescita; i tassi di crescita annui appaiono sostenuti anche focalizzandosi sui trend che caratterizzano l'Europa. In particolare, sia Boeing sia Airbus prevedono per il prossimo ventennio una crescita media annua del mercato da/per le nazioni Europee (incluso il traffico domestico) compreso tra il 3% e il 3,6%.

Fonte: Airbus Global market forecast 2019-38



Il mercato del trasporto aereo è peraltro un mercato molto particolare con caratteristiche peculiari che si sono consolidate nel corso degli anni.

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

Principali Global Airline Alliances



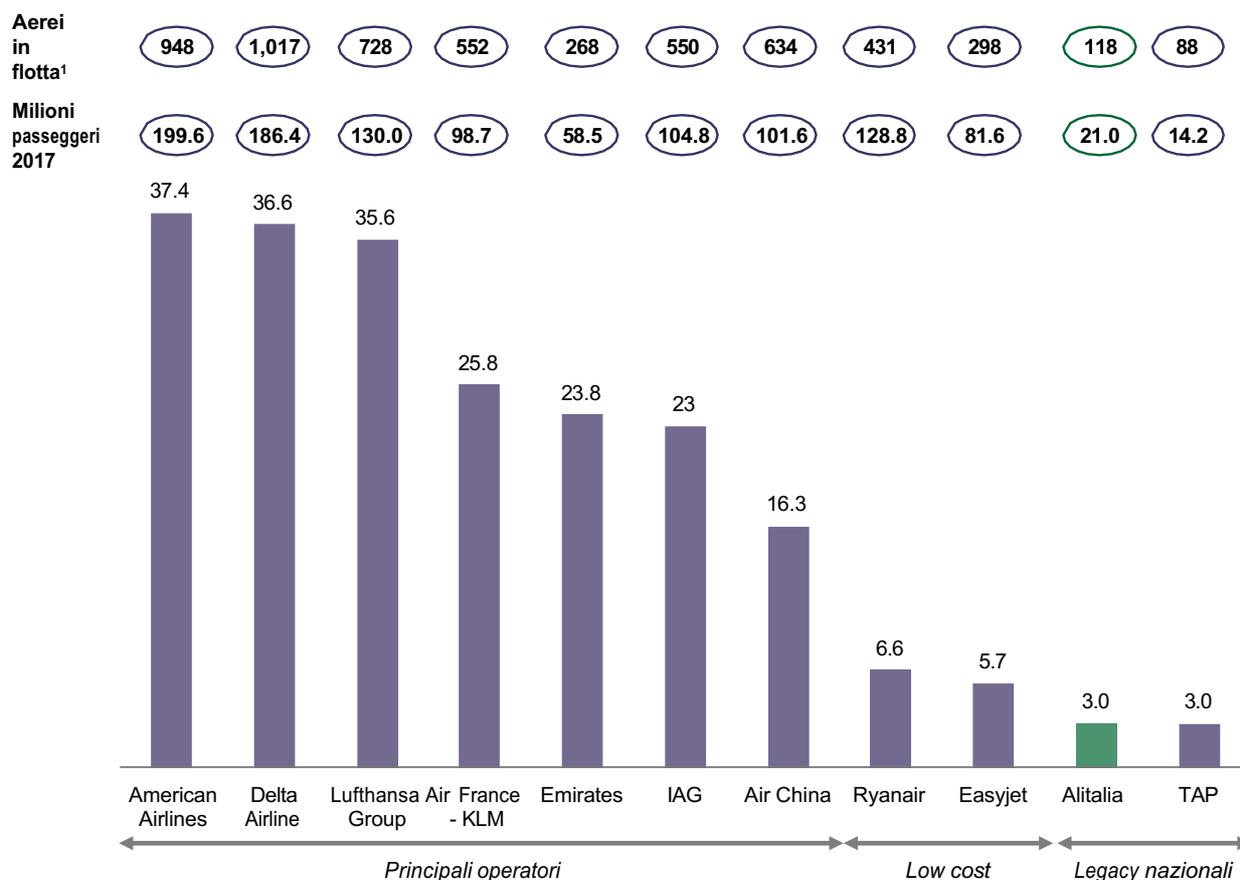
Le tre principali Global Airline Alliance (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) rappresentano ad oggi oltre il 50% della capacità di trasporto aereo presente nel mercato

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 che sono circa doppi rispetto a quelli di Alitalia e con un numero di passeggeri che oramai è pari se non superiore a quello dei vettori tradizionali.

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

Fatturati dei principali operatori del mercato nel 2017 (€mld)



Nota

¹ Dati alla data più recente

Fonte

Bilanci societari

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).

Secondo i dati della IATA il settore delle compagnie aeree registra per il 2018 utili positivi seppur in calo rispetto all'anno precedente. Rimane alta la volatilità del contesto soprattutto in relazione alla volatilità del prezzo del petrolio e alle incertezze sulle prospettive economiche a livello mondiale (in deciso aumento nel periodo di A.S. in oggetto).

A livello di industria i passeggeri trasportati crescono nel 2019 del 4,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente; un anno fa, tale indicatore mostrava una crescita del 7,3%, a conferma di un rallentamento della crescita. Le compagnie hanno adattato anche l'offerta (+2,1% ASK nel 2019) ed il load factor dell'industria non ne ha sofferto, raggiungendo nell'anno l'82,6%, valore mai raggiunto in precedenza ed in crescita di 0,7pp rispetto al 2018 (Europa 82,8%).¹

Anche in Italia, secondo i dati pubblicati da Assaeroporti, il traffico passeggeri ha registrato, nel corso del 2019, un aumento nel numero dei passeggeri trasportati pari al +4% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Negativo il dato di trasportato CARGO, in riduzione del 3,2%.

Nel periodo gennaio-dicembre 2019, lo scalo di Fiumicino ha registrato un aumento del traffico del 1,3% rispetto allo stesso periodo del 2018, con oltre 43,5 milioni di passeggeri. A trainare lo sviluppo è il traffico Extra UE che registra una crescita annuale del +4% rispetto al 2018.

Il primo semestre del 2019 si è inoltre caratterizzato per la sospensione, con conseguente fermo operativo, dei Boeing 737 MAX a seguito degli incidenti avvenuti e dei dubbi emersi sulla sicurezza delle scelte progettuali. Tale stop, oltre a modificare la pianificazione dell'ingresso in flotta di nuovi aerei per diversi vettori (Alitalia non ha subito ripercussioni operative non avendo in flotta e in ordinativo tale aeromobile), rischia di incidere su disponibilità e prezzi di mercato degli aeromobili possibili sostituiti del Boeing 737 MAX, quali ad esempio gli aerei della famiglia degli Airbus A320.

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

¹ IATA Air Passenger Market Analysis – Dicembre 2019

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.

Rapporto domanda O&D intercontinentale rispetto al servizio diretto

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

Fonte: MIDT Sabre 2017

2

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

Nel periodo oggetto di amministrazione straordinaria si sono registrati fallimenti per diversi vettori Europei, a partire da Airberlin (pochi mesi dopo l'entrata in amministrazione straordinaria di Alitalia), Monarch Airways e più recentemente Aigle Azur, XL Airways, Thomas Cook e Adria. I fallimenti elencati contribuiscono alla progressiva concentrazione del mercato dei vettori aerei in Europa, al quale si aggiungono i processi di fusione e acquisizione. In particolare, l'acquisizione da parte del gruppo IAG della compagnia Air Europa porta una sensibile variazione della concentrazione dell'offerta che interessa la Spagna. Sul mercato domestico italiano si segnala l'incremento dell'offerta di Air Italy sulle rotte da/per Malpensa aumentando la pressione competitiva sulle rotte nazionali Nord - Sud.

² O&D: Origine e Destinazione.

3.2 Organigramma e deleghe

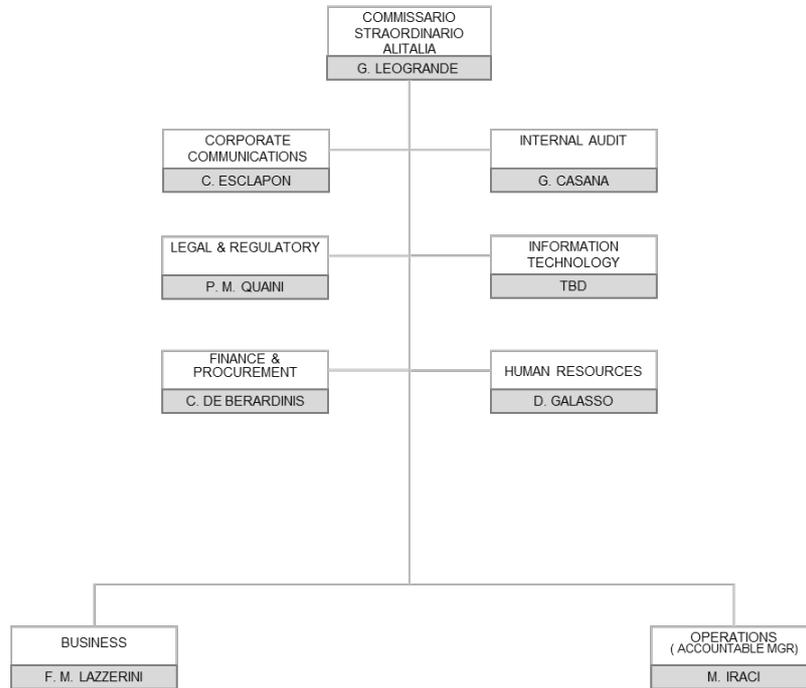


Figura 1: Organigramma Alitalia SAI in A.S.

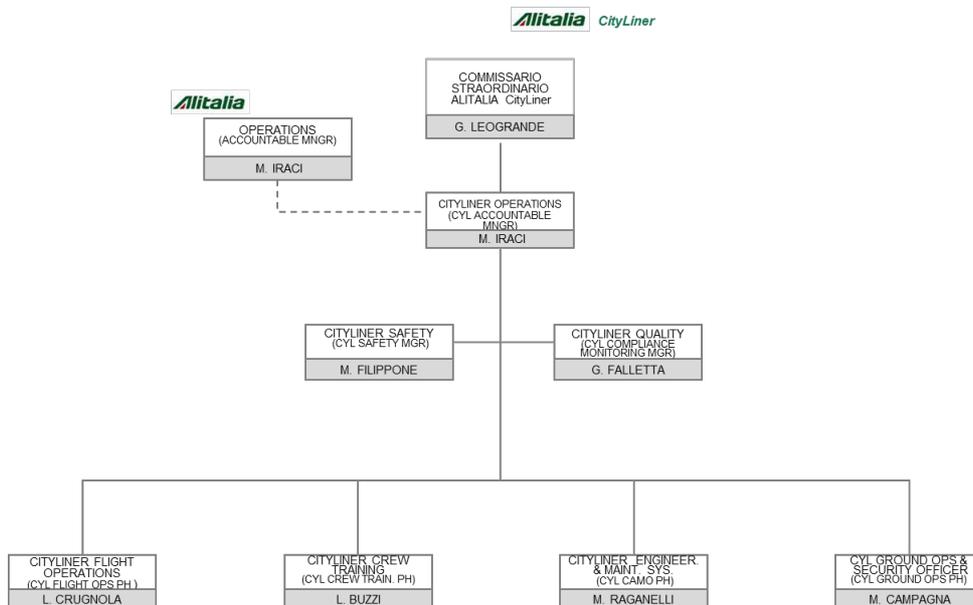


Figura 2: Organigramma Alitalia CityLiner in A.S.

La forza lavoro occupata del gruppo Alitalia al 31 dicembre 2019 è di 11.434 dipendenti di cui:

- 11.101 persone in forza con contratti di diritto italiano;
- 333 persone in forza con contratti di diritto estero.

GRUPPO 31 dicembre 2019	HEADCOUNT			FTE
	TOTALE	di cui TD	di cui TI	TOTALE
Ground	3.420	605	2.815	3.079
Maintenance	1.405	5	1.400	1.404
Staff Ops	473	-	473	470
Pilots	1.423	20	1.403	1.378
Cabin crew	3.466	45	3.421	3.014
OPERATIONS	10.187	675	9.512	9.345
Headquarters	1.247	3	1.244	1.226
TOTALE GRUPPO	11.434	678	10.756	10.571

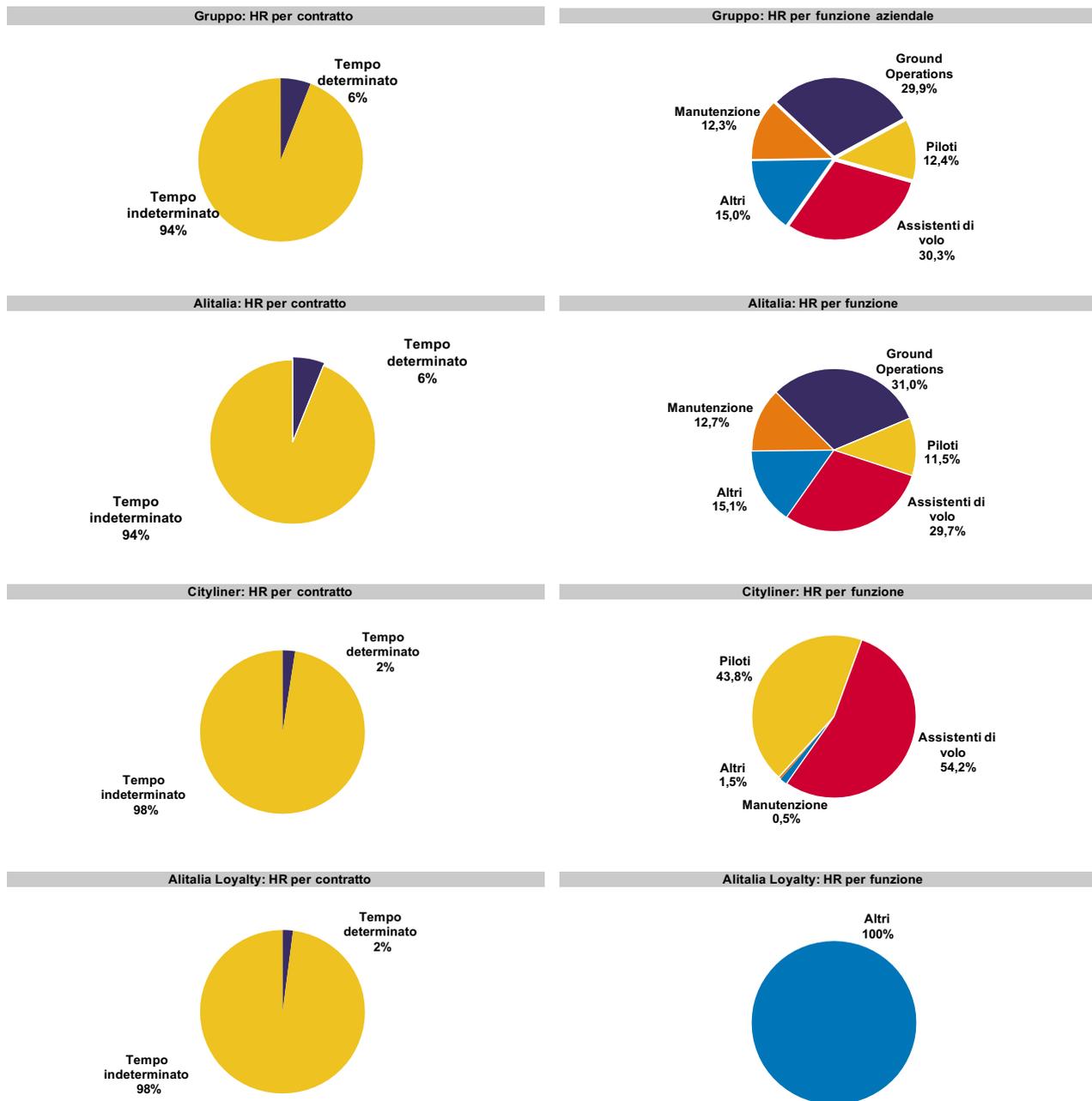
La tabella rappresenta l'articolazione nelle funzioni aziendali delle risorse del gruppo (*headcount*) con l'indicazione dei contratti a tempo indeterminato (TI) e tempo determinato (TD). Questi ultimi si riferiscono principalmente ai lavoratori stagionali impiegati nella gestione del *handling*.

La tabella rappresenta il dato del personale al 31 dicembre 2019 inclusivo delle CIGS³ a zero ore inserite nelle rispettive aree di competenza.

A livello di struttura societaria, 11.020 dipendenti (96,4% del totale) è allocato in Alitalia S.A.I., 365 unità (3,2%) in Alitalia CityLiner e 49 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.

³ CIGS: Cassa Integrazione Straordinaria



3.3 Aggiornamento piano operativo

3.3.1 Ricavi e Costi

I risultati complessivi del periodo commissariale 2 maggio 2017-31 dicembre 2019 sono stati all'insegna di un trend positivo.

Il trend positivo del 2017 è proseguito anche per il 2018 dove Alitalia ha chiuso il 2018 con un aumento dei ricavi da traffico passeggeri del 7%. L'incremento è stato registrato in tutti i settori del network ed

è stato possibile grazie al miglioramento del prodotto offerto in termini di segmento (in particolare l'area business), frequenze e performance operative. In crescita anche i ricavi legati al settore Cargo, aumentati nel 2018 del 9,2%.

Alitalia è risultata nel 2018 la seconda Compagnia più puntuale in Europa con l'83,2% dei voli atterrati in orario e si è posizionata all'8° posto nella classifica mondiale. L'indice di puntualità di Alitalia è stato per tutti i 12 mesi del 2018 sempre più alto rispetto alla media delle Compagnie europee e di quelle mondiali. A conferma dell'eccellente andamento delle sue operazioni, nel 2018 Alitalia si è classificata al 2° posto in Europa anche per l'affidabilità dei propri voli, con un tasso di regolarità del 99,1%.

Questi risultati sono stati raggiunti grazie all'implementazione di una serie di attività volte allo sviluppo dei ricavi, alla salvaguardia della fiducia dei clienti e dal sostegno della relazione strategica con gli operatori del settore.

Il miglioramento della "Customer Experience" e le azioni di comunicazione per rinforzare la "Brand Awareness" ha visto tra le principali attività:

- l'apertura della nuova Lounge Casa Alitalia «Piazza di Spagna» a Fiumicino presso il Molo E
- la sostituzione del fornitore per l'handling e il catering di bordo per i voli da Fiumicino, nuovi menu di Economy e Magnifica
- una serie di azioni di comunicazione rivolte al consumer per rinforzare la Brand Awareness (campagna di comunicazione globale sulle ottime performance di puntualità e campagna pubblicitarie in vari mercati per promuovere tariffe speciali)
- il programma di Loyalty Mille miglia è stato riportato sotto il pieno controllo pieno di Alitalia
- sono migliorati tutti i sistemi a supporto dell'esperienza digitale sia su app sia su sito web
- è stata implementata una nuova piattaforma di gestione dei contenuti del sito per garantire un'esperienza personalizzata.

La revisione dei modelli di business del Revenue Management & Pricing ha visto l'implementazione di una nuova strategia nel corso del 2018 con l'implementazione di azioni specifiche di ribilanciamento del mix tra il segmento business e leisure con:

- focus sulle classi ad alto valore (Magnifica e Premium)
- revisione della struttura dei prezzi sul domestico e sull'internazionale
- recupero di quote di mercato
- miglioramento della profittabilità delle rotte lungo raggio

Nell'ambito delle strategie di Distribuzione sono stati realizzati una serie di interventi con impatto sulla riduzione dei costi (revisione accordi con GDS) e sulla crescita dei proventi (implementazione della "Distribution Supplement").

Un importante processo di trasformazione organizzativa, insieme allo sviluppo di nuovi tools tecnologici si è svolto durante tutto il 2018, con l'obiettivo di creare un polo organizzativo focalizzato sullo sviluppo del Business, i cui punti principali sono stati:

- l'integrazione di Pricing&Revenue Management e Customer Experience nella divisione commerciale
- il lancio di un'innovativa organizzazione Vendite, che prevede un nuovo modello in base ai segmenti di clientela
- l'integrazione in area commerciale delle funzioni di Alliances e Network
- l'implementazione del Progetto di trasformazione delle vendite tramite Salesforce (CRM B2B)

Tra i nuovi prodotti e partnership lanciati nel 2018 ricordiamo:

- il nuovo modello «Alitalia Shuttle» tra Linate e London City ed il prodotto «Travelpass»
- l'avvio di importanti attività di Partnership Commerciali (fly&cruise» con Costa Crociere e Progetto Università)
- il rafforzamento della relazione con i principali operatori della filiera del turismo italiani ed internazionali (Global Trade Conference a Roma con 350 agenti di viaggio da tutto il mondo, "Commercial Roadshow" nei vari paesi con incontri del Top Management Alitalia con i principali clienti dei mercati, "Roadshow Corporate" dedicato ai clienti business con tappe nelle principali città italiane).

Tra le nuove opportunità di business sviluppate nel corso del 2018:

- la creazione della nuova organizzazione Alitalia Cargo e rilancio del brand Alitalia Cargo con la gestione diretta delle attività commerciali
- rilancio del traffico charter e gruppi, che è stato riportato in positivo

Nell'ambito dello sviluppo di alleanze con altri vettori a supporto dei flussi di traffico in connessione con i voli operati da Alitalia le più significative: l'Alleanza globale Skyteam; il rilancio Joint Venture Transatlantica; i nuovi accordi di Joint Business con Aerolinas Argentinas, e la Partnership con All Nippon Airways e con Avianca.

Le azioni per la stabilizzazione dei ricavi, salvaguardia della fiducia dei clienti e sostegno della relazione strategica con gli operatori del settore sono proseguite nel 2019 in continuità con l'anno precedente. Qui di seguito una sintesi.

Nel **primo trimestre del 2019** i ricavi hanno registrato un aumento dell'1,4% rispetto allo stesso periodo del 2018. Il risultato raggiunto è particolarmente significativo perché si confronta con il primo

trimestre del 2018 che aveva visto un +6,4% di crescita del fatturato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'incremento dei ricavi è stato trainato soprattutto dalle ottime performance del settore intercontinentale che nel primo trimestre di quest'anno ha registrato una crescita di fatturato del 4,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, anche grazie a un aumento del 2,8% del numero dei passeggeri trasportati rispetto al primo trimestre del 2018. Il fatturato legato al settore cargo è aumentato nei primi tre mesi dell'anno dell'1,9% rispetto agli stessi tre mesi del 2018, mentre i ricavi complessivi, nel primo trimestre del 2019, sono cresciuti del 2,7% rispetto al primo trimestre dell'anno precedente.

Relativamente all'area **Marketing & Digital Business**, nel primo trimestre 2019 l'NPS ha raggiunto il livello record da quando viene rilevato in Alitalia con una media di 17,5 (+8,8p rispetto all'anno precedente), anche gli indicatori di Customer Satisfaction sono cresciuti registrando il 91,2% di clienti soddisfatti (buono, molto buono, eccellente) in crescita di 3,2pp rispetto all'anno precedente.

Nel trimestre le principali novità che hanno contribuito al miglioramento degli indicatori di qualità sono state:

- Alto livello di puntualità, confermando la leadership mondiale di Alitalia. La puntualità è stata oggetto di una breve campagna di comunicazione sulle principali testate nazionali.
- Revisione di tutta l'esperienza di app checkin con diversi miglioramenti sull'esperienza dei biglietti multi-passeggero (es. possibilità di scegliere facilmente i posti vicino), multi-tratta e sulla possibilità di acquistare servizi ancillari (es. il comfort seat).
- Revisione e miglioramento dei servizi catering

I ricavi del canale digital continuano a crescere rispetto all'anno precedente con un incremento medio del 9% grazie all'affinamento degli strumenti di Digital Marketing come ad esempio l'utilizzo nel sito web di contenuti dinamici in funzione del profilo del visitatore per migliorare l'esperienza e la probabilità di acquisto e di conseguenza il valore.

Nell'area **Revenue Management & Pricing** la strategia impostata nella gestione del primo trimestre 2019, si è focalizzata principalmente nel difendere la market share e al tempo stesso preservare lo yield, facendo leva sui segmenti a maggior valore, in un periodo caratterizzato da una flessione stagionale della domanda a livello di industria sul breve e medio raggio e dal diverso calendario delle festività pasquali rispetto al 2018 per il mese di marzo.

I risultati ottenuti a seguito della strategia adottata mostrano a totale rete rispetto all'anno precedente una sostanziale stabilità del traffico nel trimestre (-0,7% in termini di passeggeri) accompagnata da un incremento dell'Average Coupon Value (+2,1%).

Meritano particolare menzione le performance dei settori:

- Medium Haul: incremento dei passeggeri pari al +0,9% e contestuale crescita dell'Average Coupon Value pari al +1,5% rispetto all'anno precedente.
- Long Haul: incremento dei passeggeri pari al +2,8% e contestuale crescita dell'Average Coupon Value pari al +1,4%.

Malgrado la bassa stagionalità e il diverso calendario delle festività pasquali, caratterizzato da forte impatto soprattutto sul settore domestico, anche il primo trimestre ha riportato dunque una crescita complessiva dei ricavi a totale rete pari al +1,4% rispetto all'anno precedente, con ricavi superiori al 2018 in tutti i mesi.

Anche nel primo trimestre 2019 particolare focus è stato dedicato alla gestione della cabina di *Premium Economy* e *Magnifica* sul prodotto di “lungo raggio”, con l'obiettivo di incrementare le performance di ricavi. I risultati hanno confermato l'efficacia di tale focus strategico, registrando una crescita dei ricavi pari al +7,1% rispetto all'anno precedente in Premium Economy e al +9,9% in Magnifica grazie all'effetto combinato della crescita dei passeggeri e dell'Average Coupon Value.

Nell'area **Vendite** le attività del primo trimestre si sono concentrate nell'applicazione della “Dealing Strategy” con la finalizzazione delle negoziazioni e firma dei contratti con Agenti di Viaggio ed Aziende per l'anno 2019. Sono inoltre continuate le consuete azioni a supporto del business con workshop, presentazioni e dimostrazioni dei prodotti e servizi di Alitalia.

Nell'area **Cargo**, è proseguito il processo di consolidamento organizzativo e di sviluppo dei nuovi tool atti ad ottimizzare i processi commerciali. In particolare, l'implementazione del nuovo sistema di Customer Relationship Management potenzierà, grazie all'integrazione con il sistema di prenotazione, con il portale Web di Alitaliacargo, ed il nuovo Customer service, un nuovo canale distributivo.

I ricavi CARGO totali nel periodo gennaio - marzo 2019 sono stati pari a 24,5 €mio in crescita del 1,9% rispetto all'anno precedente. Questo risultato è stato ottenuto grazie ad un differente product mix che ha saputo compensare minori quantità a yield più elevati nonostante lo scenario macroeconomico dall'Italia registri una forte contrazione delle esportazioni dovuto al momento di stagnazione industriale

ed all'aumento dei dazi doganali dall'Europa verso gli Stati Uniti che hanno generato un trend dell'industria in progressivo forte deterioramento.

Nell'area **Alleanze e Partnership**, per migliorare il proprio posizionamento competitivo, Alitalia ha Alleanze e Partnership con numerosi vettori aerei.

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

Inoltre, Alitalia è partner della Joint Venture Transatlantica con Delta, Air France e KLM che copre tutti i voli tra America del Nord ed Europa e tutte le prosecuzioni all'interno dei due continenti.

Dal 1 marzo 2019 è operativo il Joint Business Agreement con Aerolinas Argentinas, che mette in condivisione i ricavi incrementali o decrementali sulla rotta Roma-Buenos Aires.

Alitalia ha accordi di Interlinea con un totale di 185 aerolinee (142 con Interlinea Elettronica), Accordi di Prorata Speciale con 108 vettori e 42 Accordi di code-share. Grazie a questa ampia rete, i clienti sono in grado di raggiungere un numero di destinazioni circa 10 volte superiore a quelle che Alitalia serve direttamente. 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 (di cui 7 cinesi e 4 indiani); 16 in Europa dell'Est.

Sono stati inoltre siglati nuovi accordi di code-share con il vettore messicano Interjet (4O - in vendita dal 28 maggio 2019); Kenya Airways (KQ in vendita dal 12 giugno 2019); la cinese Xiamen Airlines (MF) in vendita dal 1 ottobre p.v. ed Ethiopian Airlines (ET) che verrà distribuito non appena termineranno i test tecnici. Sono state ampliate ed ottimizzate le collaborazioni in code-share con Delta (DL); Air France (AF); Sri Lanka Airlines (UL).

Nuovi accordi di Prorata Speciale sono stati stipulati con Xiamen Airlines (MF); Cabo Verde Airlines (VR); il vettore polacco LOT (LO). Un nuovo accordo di Interlinea è stato stipulato con Air Madagascar (MD). Sono stati ampliati e rivisti gli Accordi di Prorata Speciale con Virgin Atlantic (VS); la canadese Interjet (WS); Saudia (SV); Air Caraibes (TX).

Nel **secondo trimestre del 2019** continua la crescita dei **ricavi** pari al +3,1% rispetto al 2018, in tutti i settori di rete. Il settore domestico e quello di medio raggio (internazionale) crescono nonostante una capacità offerta sostanzialmente invariata (domestico) o in calo (internazionale). La crescita complessiva è trainata dal settore intercontinentale che cresce di più dell'aumento di capacità offerta.

Nell'area **Marketing & Digital Business**, nel secondo trimestre 2019, il Net Promoter Score ha raggiunto un valore di 12,7 (+10,9pp rispetto all'anno precedente), mentre la Customer Satisfaction si è attestata al 89,2% (percentuale di clienti soddisfatti che hanno espresso un giudizio buono, molto buono o eccellente relativamente alla propria esperienza di viaggio), con una crescita di 4,7pp rispetto allo stesso trimestre del 2018.

E' continuato il miglioramento dei servizi di catering; da aprile sono stati interamente rinnovati i menù di bordo della classe Business voli internazionali di medio raggio, ed i menù della classe Premium Economy di lungo raggio sui voli in uscita dall'Italia, da maggio i nuovi menù in classe Magnifica (voli intercontinentali) disegnati da Gambero Rosso sono stati introdotti anche nei voli in partenza dagli scali esteri

I ricavi del canale digitale hanno confermato una crescita rispetto all'anno precedente, con un incremento medio dell'11% e del 13% sui voli intercontinentali, grazie all'affinamento degli strumenti di Digital Analytics e di Digital Content, come l'utilizzo nel sito web di contenuti dinamici in funzione del profilo del visitatore e di offerte personalizzate per migliorare l'esperienza e la probabilità di acquisto. L'indice di penetrazione dei ricavi digitali è cresciuto in media di 2 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Nel corso del mese di giugno, Alitalia ha introdotto sull'APP Alitalia (sulle versioni Apple iOS e Google Android) la gestione evoluta della carta di imbarco e della tessera millemiglia attraverso Wallet integrato nel sistema operativo, con compatibilità alle carte di tutte le compagnie del network SkyTeam.

Tale funzionalità, che ha permesso la gestione completamente digitale della carta di imbarco e dell'accesso ai servizi di loyalty, rappresenta un elemento distintivo.

Nell'area **Revenue Management & Pricing** la gestione del secondo trimestre 2019 ha perseguito la strategia impostata nel trimestre precedente, con l'obiettivo sia di difendere la quota di mercato che di preservare lo yield, in uno scenario caratterizzato da una perdurante debolezza della domanda sul breve e medio raggio. La strategia di pricing in particolare è stata caratterizzata da una gestione sempre più dinamica della leva prezzo al fine di massimizzare i risultati soddisfacendo le esigenze dei diversi segmenti di clientela, in funzione del contesto macroeconomico, dei differenti canali di vendita e dello scenario competitivo di riferimento.

I risultati ottenuti nel secondo trimestre evidenziano una crescita di ricavi a totale del network pari al +3,1% rispetto al 2018, così articolata a livello di settore di rete:

- Domestico: +1,2%, con capacità stabile rispetto all'anno precedente (ASK +0,1%)

- Medium Haul: +0,4%, a fronte di capacità in calo (ASK -2,2%)
- Long Haul: +6,1%, superiore alla crescita di capacità (ASK +4,7%)

Sul settore di Lungo Raggio in particolare si è assistito ad una crescita rispetto all'anno precedente sia del traffico (+4,2%) che del ricavo medio (+1,9%), nonostante le persistenti difficoltà legate al contesto macroeconomico sudamericano, che hanno comportato sul complesso delle rotte interessate un calo di ricavo medio del -14,5% rispetto all'anno precedente, simile a quello registrato nel primo trimestre.

Oltre alla buona performance della cabina di Economy, i risultati delle rotte di Lungo raggio sono stati sostenuti dalla crescita registrata sui prodotti a maggior valore, grazie al focus sulla gestione delle cabine di *Premium Economy* e *Magnifica*, con una crescita dei ricavi pari al +8,6% rispetto all'anno precedente per la Premium Economy e al +5,3% per la classe Magnifica, con l'effetto combinato della crescita dei passeggeri e del ricavo medio in entrambe le cabine.

Nell'area **Vendite** sono proseguite le azioni a supporto dei ricavi, tra cui le azioni per il lancio del volo Roma-Washington (workshop ed educational trip), la riapertura del volo su Bergamo, la promozione del nuovo accordo con Aerolinas Argentinas, attività a supporto della promozione voli da e per Genova, workshop 2019 (roadshow in Italia) dedicati alle aziende con accordo; tra le azioni svolte all'estero, una campagna di comunicazione multimediale nel periodo di maggio nella catchment area di Johannesburg per continuare a rafforzare l'awareness sul brand Alitalia promuovendo le offerte di prezzo dedicate per viaggiare in Italia ed in Europa.

Nell'ambito e in coerenza con la **strategia di Distribuzione**, nel periodo aprile/giugno 2019:

1. è stata definita l'estensione fino al 30 giugno 2020 dell'accordo di Full Content con il GDS Travelport;
2. si è progredito nella definizione del Business Case per la eventuale adozione delle soluzioni distributive New Distribution Capability (NDC) del vendor Farelogix Inc., propedeutiche ad una futura modifica della politica distributiva;
3. si è progredito nell'integrazione e settaggio del tool di vendita Gruppi (Groups Sales Optimizer - GSO -) del vendor PROS® ;
4. si è progredito nell'implementazione della modalità di distribuzione tariffaria tramite il fornitore ATPCo, propedeutica all'incremento dei price points dell'offerta tariffaria nella classe Premium del lungo raggio Alitalia.

Nel corso del secondo trimestre la struttura **Cargo** ha consolidato la sua unità di business ed acquisito una maggiore riconoscibilità nel mercato come player di riferimento nel mercato Italiano. L'assetto organizzativo viene completato con le risorse previste da piano, e la gestione del business mira a garantire livelli sempre maggiori di focalizzazione sul valore delle transazioni e sulla qualità del servizio erogato, razionalizzando e velocizzando i processi chiave. L'azione commerciale si muove verso un ampliamento della base clienti e del portafoglio prodotti, concentrandosi su iniziative di acquisizione di traffici di prodotti Speciali ad alto valore (i.e. Temperature Controlled, Safe, Express) dai principali mercati mondiali collegati al network Alitalia, supportata da un sistema di pricing dinamico, partnership, servizi e operazioni customizzate. Sono proseguiti gli investimenti in management tool informatici, con potenziamento dei sistemi di booking, revenue management e revenue accounting e con l'acquisizione e personalizzazione di un nuovo tool di Customer Relationship Management, nonché l'acquisizione di un nuovo marketing tool. È inoltre in corso il ri-disegno del sito web di Alitalia Cargo e la creazione di una Community riservata agli Agenti Cargo ad esso associata.

L'andamento commerciale nel secondo trimestre dell'anno è stato condizionato in ambito Cargo dalla situazione macroeconomica generale, dalla "guerra" sui dazi e dal calo della produzione industriale nei principali mercati. Tutto ciò ha inciso negativamente sui flussi cargo in uscita dall'Italia e dai principali mercati in Europa con dati di industria (fonte Cass) negativi a doppio digit. I ricavi totali generati da AZ Cargo nel periodo aprile-giugno 2019 sono stati pari a 27,1 €mio e seppur con una performance migliorativa rispetto all'andamento dell'industria, in calo del -3,7% rispetto all'anno precedente

Nell'area **Alleanze e Partnership**, durante il secondo trimestre sono continuate le attività mirate al miglioramento del posizionamento competitivo.

Il perimetro del Joint Business Agreement con Aerolinas Argentinas, operativo dal 01 marzo, con la condivisione dei ricavi incrementali o decrementali sulla rotta Roma-Buenos Aires, è stato allargato a tutte origini/destinazioni tra Italia e Argentina con operatività da settembre 2019. È stato inoltre siglato un accordo di code-share con la brasiliana Azul (AD) che verrà distribuito non appena approvato dall'ANAC (Autorità dell'Aviazione Civile brasiliana).

Nel **terzo trimestre del 2019** i **ricavi** restano sostanzialmente stabili rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-0,1%). I risultati sono stati fortemente influenzati dallo scenario di prodotto che ha visto dalla fine di luglio la chiusura dell'aeroporto di Linate e lo spostamento delle attività su Malpensa, con conseguente forte impatto sulle rotte di breve e medio raggio, mentre il settore intercontinentale ha contribuito positivamente al risultato complessivo, registrando una crescita del +2,9%.

I ricavi del canale digitale continuano la crescita rispetto all'anno precedente, con un incremento medio del 4% e del 10% sui voli intercontinentali, grazie all'affinamento degli strumenti di Digital Analytics e di Digital Content, come l'utilizzo nel sito web di contenuti dinamici in funzione del profilo del visitatore e di offerte personalizzate per migliorare l'esperienza e la probabilità di acquisto. L'indice di penetrazione dei ricavi digitali si è confermato oltre il 26% (superiore di 1 punto percentuale rispetto all'anno precedente), con un indice di penetrazione sui voli domestici del 40%

La crescita dei ricavi è stata frenata dai fattori legati alla chiusura dell'aeroporto di Milano Linate (minore capacità offerta, scenario competitivo più aggressivo e prodotto).

Nell'area **Revenue Management & Pricing** la gestione del terzo trimestre 2019 ha continuato a perseguire la strategia impostata nei trimestri precedenti puntando a massimizzare i risultati nel periodo stagionale di crescita della domanda, in uno scenario di prodotto tuttavia caratterizzato a partire da fine luglio dalla chiusura dell'aeroporto di Linate e dal conseguente spostamento dell'attività su Malpensa, con un forte impatto sulle rotte di breve e medio raggio sia in termini di assetto di capacità che di scenario competitivo. La strategia di pricing è stata pertanto sempre caratterizzata da una gestione molto dinamica e segmentata della leva prezzo. In particolare, a partire dal mese di settembre, è stata avviata la graduale introduzione sulle rotte Domestiche di una revisione del pricing per il traffico local caratterizzata dall'estensione delle tre famiglie tariffarie (Light, Classic e Flex) a tutti i livelli della struttura. Ciò comporta per i clienti, rispetto alle strutture tariffarie precedenti, un aumento significativo delle opzioni di prezzo, l'estensione del beneficio della flessibilità ai livelli tariffari inferiori della struttura e una riduzione del prezzo massimo applicabile.

I risultati ottenuti nel terzo trimestre hanno evidenziato, alla luce dello scenario di prodotto sopra menzionato, un quadro di generale stabilità rispetto all'anno precedente con ricavi a totale network pari a -0,1% rispetto al 2018, con la seguente articolazione a livello di settore di rete:

- Domestico: ricavi -4,6% rispetto al 2018, a fronte di capacità in riduzione (ASK -3,6%), concentrata in particolare sulle rotte Milano-Sud Italia (-13,5% posti offerti rispetto al 2018) e Roma-Milano (-28,2% posti offerti).
- Medium Haul: ricavi -0,6% rispetto al 2018, a fronte di capacità in riduzione (ASK -1,4%)
- Long Haul: ricavi +2,9%, con capacità in crescita (ASK +3,6%)

Sul settore di Lungo Raggio in particolare si è assistito ad una crescita rispetto all'anno precedente del traffico (+4,6% in termini di pax) controbilanciata da una lieve calo del ricavo medio (-1,6%), concentrato sulle rotte sudamericane (-9% rispetto all'anno precedente) sempre a causa del contesto macroeconomico di riferimento.

Oltre alla buona performance della cabina di Economy, i risultati delle rotte di Lungo raggio sono stati sostenuti dalla crescita registrata sui prodotti a maggior valore, grazie al focus sulla gestione delle cabine di *Premium Economy* e *Magnifica*, con una crescita dei ricavi pari al +2,2% rispetto all'anno precedente per la Premium Economy e al +3,4% per la classe Magnifica, con un incremento di Load Factor pari rispettivamente all'83,5% in Premium Economy (+1,5 p.p. rispetto al 2018) e all'85,1% in Magnifica (+1,4 p.p. rispetto al 2018).

In **Area Vendite** il periodo luglio-settembre ha visto il lancio di due nuovi importanti prodotti digitali: Alitalia Connect e Group Connect. La Community "Alitalia Connect" è una piattaforma disegnata per garantire una relazione personalizzata con i clienti B2B (Agenzie di Viaggio, Aziende e Piccole e Medie Imprese) permettendo di avere accesso a servizi e contenuti dedicati, che integrano e rafforzano la proposta commerciale rivolta alle Agenzie di Viaggio, alle Aziende ed alle PMI. Alitalia Connect rappresenta novità assoluta per le Aziende, ha sostituito il precedente portale AZ Trade (agents.alitalia.com) dedicato alle Agenzie di viaggio, ed ha integrato il portale PMI. Attraverso la Community le Agenzie di Viaggio hanno accesso inoltre al nuovo tool Group Connect, un'importante evoluzione digitale che permette di velocizzare le richieste di Gruppo attraverso nuove funzionalità consentendo di gestire richiesta, prenotazione, quotazione e contratto in tempo reale.

Nel terzo trimestre sono inoltre proseguite le attività a supporto dei ricavi tra cui la partecipazione alla Fiera FARETE a Bologna (evento organizzato da Confindustria Emilia con oltre 600 imprese presenti), la partecipazione ad Evento della Camera di Commercio di Cuneo per le Piccole e Medie Imprese, il Presidio Global Sales al Siemens Travel Day (Milano) ed alla Travel Fair Morgan Stanley (Londra).

Nel trimestre sono state inoltre effettuate azioni di spinta sul nuovo volo per Bergamo (call pattern, comunicazioni su intranet aziendali e promo per gruppi), campagne in collaborazione con Egencia sui Self Booking Tool delle aziende clienti, Booster con i principali clienti Agenzie business e leisure per spinta destinazione Milano, Sud e Nord America, Roadshow in collaborazione con MSC Crociere con tappe a Genova, Venezia, Napoli, Civitavecchia, Bari e Palermo (a bordo delle navi da crociera, con partecipazione di centinaia di Top Trade partner) e Milano.

È proseguito il consolidamento della *business unit Cargo* nei principali mercati, con il rafforzamento del presidio sulle aree geografiche di Europa, Medio Oriente ed Africa e sui segmenti specialistici ad alto valore. Parallelamente è proseguita l'attività relativa al piano di sviluppo e di ampliamento dei sistemi informatici a supporto della gestione cargo. Nella fattispecie è stata completata la customizzazione del *tool* di CRM (*Customer Relationship Management*), volto a supportare i processi di *customer base management*, *contract management* e *request for quotation management*. In collegamento al CRM, sono poi in corso di completamento la *Cargo Community* e il nuovo sito web di Alitalia Cargo.

Anche nel terzo trimestre si è confermato il trend negativo della domanda e di tutti i principali indicatori di performance del settore. L'industria infatti, ha continuato a soffrire in modo rilevante dell'indebolimento del commercio globale- Il calo di domanda si è accompagnato ad un eccesso di capacità offerta, caratteristico del periodo estivo, sulle principali destinazioni di lungo raggio servite da Alitalia, determinando una forte pressione competitiva con impatto sui prezzi di vendita.

In uno scenario siffatto, l'azione commerciale si è concentrata principalmente su attività atte ad accrescere la quota di mercato sui segmenti ad alto valore (prodotti e traffici *Specialized*) che hanno visto una crescita di tonnellate trasportate pari al 9,4% rispetto all'anno precedente ed una crescita sui ricavi pari all'1,6%) non sufficiente però a controbilanciare la perdita di ricavi derivante principalmente dalla decisa diminuzione dello yield dai mercati tradizionalmente più remunerativi e trainanti come l'Italia, gli Stati Uniti, il Giappone e la Germania, particolarmente colpiti dal trend negativo. I ricavi totali nel periodo luglio-settembre 2019 sono stati pari a 27,160 Milioni di Euro, in linea con il trimestre precedente (27,166 Milioni di Euro) ma in calo del -9,5% rispetto allo stesso periodo del 2018. Il margine di contribuzione invece, in funzione di costante attenzione sui costi, rimane positivo invariato nel trimestre al 66%

Nell'area ***Alleanze e Partnership***, durante il terzo trimestre sono continuate le attività mirate al miglioramento del posizionamento competitivo.

Durante il mese di settembre sono stati distribuiti alla vendita, con validità 1 ottobre 2019, i voli in code-share con Xiamen Airlines (MF), partner Skyteam. Grazie alla collaborazione tra i vettori, i clienti Alitalia possono raggiungere, da Roma e Milano, la destinazione Fuzhou (importante centro politico economico e culturale della provincia di Fujian/Cina, con oltre 7,5 milioni di abitanti) in connessione via Parigi. Allo stesso tempo Xiamen Airlines offre alla propria clientela servizi da Fuzhou per l'Italia via Parigi ed Amsterdam.

Un nuovo accordo di Special Prorate Agreement è stato stipulato tra AZ ed Eva Air (BR) il 15 agosto 2019. Eva Air, compagnia privata basata a Taiwan, avvierà la nuova rotta Milano (Malpensa)-Taipei con

4 voli settimanali, a partire dal 19 febbraio 2020. L'accordo permette di alimentare i voli Alitalia Milano-New York, Roma-Seoul e Roma-Tokyo con prosecuzioni per Taipei e viceversa.

Nel **quarto trimestre del 2019** riprende la crescita dei ricavi, registrando un incremento pari al +3,0% rispetto allo stesso periodo del 2018. L'incremento è trainato dall'ottima performance del settore intercontinentale che nell'ultimo trimestre ha registrato una crescita dell'8,6%, anche grazie ad un aumento del +7,0% dei passeggeri trasportati; il settore domestico, dopo la flessione del terzo trimestre, influenzata fortemente dalla chiusura dell'aeroporto di Linate, riaperto il 27 ottobre, registra comunque un segno positivo con una crescita dell'0,3%. Complessivamente il 2019 ha registrato una crescita di ricavi del +1,7%, trainata dal settore intercontinentale con un aumento del 5,3% dei ricavi verso l'anno precedente ed un aumento del 4,7% dei passeggeri trasportati.

In ambito **Customer Experience** il quarto trimestre 2019 ha visto il lancio a partire dal 1° novembre del progetto di rinnovamento della cantina di bordo della classe Magnifica: la collaborazione con Gambero Rosso si è infatti estesa dal disegno e dalla firma delle ricette dei menù alla selezione ed all'abbinamento delle etichette vinicole proposte per completare il percorso di eccellenza dell'offerta di bordo. In parallelo, sempre nel mese di novembre, è stato concluso il processo di graduale estensione dei menù disegnati da Gambero Rosso a tutti gli scali periferici Intercontinentali per i voli di ritorno, con la copertura anche delle Outstation mancanti: NRT, ICN, JNB, MRU, MLE e HAV; unica eccezione il volo di ritorno da DEL dove, in ragione dell'attuale orario schedulato, non è previsto un servizio principale pranzo / cena.

Lato Ground, dopo la riapertura dello scalo di LIN nel mese di ottobre, il 18 novembre è stata inaugurata la nuova sala Casa Alitalia "Piazza della Scala", situata nell'area partenze nazionali ed internazionali Schengen. La lounge, rimasta l'unica sullo scalo, è stata ingrandita nella superficie (ora, più di 400 mq) e completamente rinnovata nel design, per renderla coerente con il nuovo look&feel delle sale AZ e con il concept di ospitalità all'insegna del made in Italy.

La customer satisfaction ha beneficiato degli interventi di cui sopra, con una crescita di soddisfazione, nel 2019 di 1,4pp nel ristoro di Magnifica, di 5,5 pp nel ristoro di economy intercontinentale e di oltre 6pp nelle lounge.

Nel periodo ottobre-dicembre sono state effettuate campagne di comunicazione multimediali negli USA (nell'area di New York e Washington a novembre, e nell'area di Boston a dicembre) con l'obiettivo di continuare a rafforzare l'awareness del brand Alitalia promuovendo i nostri voli diretti per l'Italia. In occasione della riapertura dell'aeroporto di Linate è stata effettuata una campagna pubblicitaria nell'area

di Linate, Malpensa e Bergamo, focalizzata sul prodotto da Linate (Shuttle Alitalia e voli per Roma ed Europa) e destinazioni di lungo raggio soprattutto via hub di Fiumicino.

I ricavi del **canale digitale** continuano la crescita rispetto all'anno precedente, con un incremento medio del 6%, e del 13% sui voli intercontinentali, grazie all'affinamento degli strumenti di Digital Analytics e di Digital Content, come l'utilizzo nel sito web di contenuti dinamici in funzione del profilo del visitatore e di offerte personalizzate per migliorare l'esperienza e la probabilità di acquisto. L'indice di penetrazione dei ricavi digitali si è confermato oltre il 26% (superiore di 1 punto percentuale rispetto all'anno precedente), nonostante la crescita dei ricavi sia stata frenata dai fattori legati alla chiusura dell'aeroporto di Milano Linate. Il canale digitale conclude l'anno con una crescita del 15% della Classe Business rispetto l'anno precedente, con uno share che cresce di 2pp rispetto al 2018.

Nell'area **Revenue Management & Pricing** la gestione del quarto trimestre 2019 è stata caratterizzata dalla continuità nel perseguimento della strategia impostata nel periodo precedente, in uno scenario di prodotto ancora caratterizzato per la quasi totalità del mese di ottobre dalla chiusura dell'aeroporto di Linate, e dal conseguente spostamento dell'attività su Malpensa, con un forte impatto sulle rotte di breve e medio raggio sia in termini di assetto di capacità che di scenario competitivo. La strategia di pricing è stata dunque sempre caratterizzata da una gestione dinamica e segmentata della leva prezzo su tutti i canali. In particolare, è stato gradualmente completato il piano di introduzione sulle rotte Domestiche della revisione del pricing per il traffico local caratterizzata dall'estensione delle tre famiglie tariffarie (Light, Classic e Flex) a tutti i livelli della struttura. Ciò ha comportato per i clienti, rispetto alle strutture tariffarie precedenti, un aumento significativo delle opzioni di prezzo, l'estensione del beneficio della flessibilità ai livelli tariffari inferiori della struttura e una riduzione del prezzo massimo applicabile. Alla luce dei primi risultati e del positivo riscontro del mercato, tale progettualità è in via di estensione progressiva nel nuovo anno anche sui flussi local della rete Internazionale.

Anche sulla rete Intercontinentale è in corso una graduale revisione del pricing. Oltre all'estensione graduale dei prodotti tariffari di tipo Light, recentemente lanciati anche sui mercati sudamericani, è stata in particolare introdotta, a partire da settembre, una nuova articolazione dell'offerta tariffaria sulla cabina di Premium Economy (progetto "Dual RBD") di tutte le rotte Intercontinentali ad eccezione del Nord America grazie ad una nuova soluzione distributiva che consente di incrementare sensibilmente le opzioni di prezzo per la clientela, superando le limitazioni legate al numero esiguo delle classi di prenotazione disponibili per il compartimento.

I risultati raggiunti nel quarto trimestre hanno evidenziato, alla luce della strategia adottata e nonostante lo scenario di prodotto sopra evidenziato, una crescita rispetto all'anno precedente dei ricavi a totale network pari a +3,0% rispetto al 2018, con la seguente articolazione a livello di settore di rete:

- Domestico: ricavi +0,3% rispetto al 2018, a fronte di capacità in riduzione (ASK -5,5%), con una crescita sia del load factor (+2,7 p.p.) che del ricavo medio (+1%).
- Medium Haul: flessione dei ricavi rispetto al 2018 (-3,4%) inferiore alla sensibile riduzione di capacità (ASK -7,7%), grazie soprattutto ad un notevole incremento del Load Factor (+2,8 p.p.) con passeggeri quasi in linea con l'anno precedente (-1,4%).
- Long Haul: crescita dei ricavi pari al +8,6%, a fronte di un incremento di capacità pari al +4,7% in termini di ASK.

Sul settore di Lungo Raggio in particolare si è assistito ad una crescita rispetto all'anno precedente del traffico (+7,6% in termini di pax) accompagnata per la prima volta da una crescita del ricavo medio (+1,5%), grazie anche alla graduale ripresa di tale indicatore sulle rotte sudamericane del Brasile e dell'Argentina rispetto ai trimestri precedenti, parzialmente controbilanciato dal nuovo contesto macroeconomico e politico del Cile.

Oltre alla buona performance della cabina di Economy, i risultati delle rotte di Lungo raggio sono stati sostenuti dalla crescita registrata sui prodotti a maggior valore, grazie al costante focus sulla gestione delle cabine di *Premium Economy* e *Magnifica*, con una crescita dei ricavi pari al +3,7% rispetto all'anno precedente per la Premium Economy e al +6,9% per la classe Magnifica.

In **Area Vendite** nel periodo ottobre-novembre è stato completato il lancio sui paesi esteri della nuova Community “Alitalia Connect” dedicata alla relazione B2B (Agenzie di Viaggio, Aziende e Piccole e Medie Imprese). L'attività si è concentrata sulla spinta alle iscrizioni e sviluppo dell'”awareness” del prodotto, a fine dicembre la piattaforma ha superato la soglia dei 9.000 iscritti.

Ad inizio ottobre Alitalia ha partecipato al TTG, principale fiera del turismo in Italia rivolta agli operatori del settore, unica in Italia totalmente B2B che permette alle imprese del settore di incontrare le aziende più qualificate che intermediano il prodotto turistico nazionale e internazionale. Alitalia è stata presente con uno stand, animato da presentazioni, incontri e dai due corner dedicati ad “Alitalia Connect” e “Group Connect”.

Alitalia per la prima volta ha siglato un accordo globale nel settore crociere grazie alla partnership d'eccellenza con MSC Crociere, che vedrà lavorare insieme le due compagnie per il triennio 2019-2022. L'accordo prevede che, grazie al network nazionale di Alitalia, i crocieristi italiani di MSC Crociere potranno raggiungere i porti d'imbarco in Nord Europa e in Nord America. Inoltre, grazie ai voli del

network intercontinentale ed internazionale di Alitalia, gli ospiti di MSC Crociere provenienti da altre nazioni potranno raggiungere i porti di imbarco italiani nel Mediterraneo.

In ambito servizi ancillari si evidenziano le iniziative Gift Card (Halloween, Black Friday, Christmas Edition), la collaborazione con Booking.com ed il lancio del nuovo prodotto Regalo di Gruppo.

Continuano le attività a supporto di ricavi, di seguito citate alcune esemplificazioni. Partecipazione all'Association of Corporate Travel Executives (ACTE) Global Summit in Amsterdam, con clienti e partners JV presso lo stand comune Skyteam. Tra i vari, incontri con Philips, Signify, Nike. Partecipazione all'IBM Family day, con stand, leaflets e gadgets presso la sede IBM a Roma, presenti più di 1000 persone. "Corner Alitalia" presso top aziende Fastweb, Guala, Avio, Angelini, Calzedonia, OTB, Danieli, Benetton, Terna, per promuovere i servizi Alitalia dedicati ai dipendenti delle aziende, evidenziandone i vantaggi, allo scopo di aumentare l'engagement dei Clienti finali in ottica B2B2C. Partecipazione di Alitalia come Partner all'Evento Confindustria Cesena: per spinta del programma dedicato alle Piccole e Medie Imprese (ABC-Alitalia Business Connect). Iniziative promo miglia ABC in Italia e nei mercati esteri.

Nell'area **Cargo**, il quarto trimestre 2019 è stato ancora contraddistinto dal perdurare delle tensioni nei mercati causati dai conflitti commerciali globali che hanno generato un trend negativo nella domanda. In particolare, il mercato Italia ha registrato una perdita di volumi (tons) pari al -6% a livello di industria con Alitalia che, seppur in modo contenuto, ha invece migliorato la propria share incrementando il trasportato del 1%. L'attività di Revenue Management e Pricing è stata orientata a sostenere l'azione di vendita per il mantenimento e il recupero di share nei mercati maggiormente impattati dalla crisi di domanda, oltre che a supportare la focalizzazione sui segmenti ad alto valore. Complessivamente si registra una attenuazione del picco di pressione al ribasso sui ricavi unitari registrato nel 3Q, con una crescita nel 4Q dei revenue medi del 3% rispetto al trimestre precedente. Nel corso del trimestre, viene conseguita la certificazione IATA CEIV Pharma (Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics), il principale attestato internazionale che riconosce ad Alitalia la conformità ai più elevati standard per il trasporto di prodotti farmaceutici.

In relazione al piano di sviluppo e di ampliamento dei sistemi informatici a supporto della gestione cargo, nel quarto trimestre entra in operatività il *tool* di CRM (*Customer Relationship Management*), che inizia a supportare i processi di *customer base management*, *contract management* e *request for quotation management*. In collegamento al CRM, prosegue il lavoro per il completamento della *Cargo Community* e del nuovo sito web di Alitalia Cargo. L'acquisizione ed implementazione del nuovo modulo di Revenue Accounting razionalizza e migliora il processo di verifica e validazione delle transazioni cargo.

I ricavi seppur in diminuzione rispetto all'anno precedente, ammontano nel periodo ottobre-dicembre 2019 a 27,8 €mio in crescita di 0,69 €mio rispetto al precedente trimestre. Anche il margine di contribuzione migliora leggermente attestandosi su base annua al 65,8%.

Nell'area **Alleanze e Partnership**, durante il quarto trimestre 2019 sono proseguite le attività mirate al miglioramento del posizionamento competitivo.

Con l'obiettivo comune di incremento ricavi sulla rete AZ, nel mese di ottobre sono stati perfezionati gli accordi di "Special Prorate" con i vettori Vistara (UK) e China Airlines (CI) e nel mese di dicembre con i vettori Korean Air (KE) e Royal Air Maroc (AT).

Il 1° novembre è stato avviato un nuovo accordo di "Special Prorate" con il vettore Air Madagascar (MD) con l'obiettivo di sostenere le vendite AZ via Mauritius per Antananarivo.

Il 1° dicembre è stato ampliato l'accordo di code-share in vigore con Kenya Airways (KQ) alla nuova rotta Malindi servita via Nairobi ed a diversi voli della rete AZ via Roma/Fiumicino.

A novembre 2019 è stato inoltre attivato un Nuovo Accordo Interlinea con Air Madagascar. Il Joint Business Agreement con Aerolinas Argentinas, con la condivisione dei ricavi incrementali o decrementali sulla rotta Roma-Buenos Aires, è arrivato al terzo trimestre di attività; i principali parametri economici legati alle rotte tra Argentina e Italia (oggetto dell'accordo) sono risultati in costante miglioramento, nonostante la difficile situazione economica ancora presente in Argentina. Per quanto riguarda la Joint Venture Transatlantica tra Alitalia, Delta e AirFrance/KLM, a novembre 2019 il Department of Transportation americano ha comunicato l'estensione dell'Anti-Trust Immunity fino al 21 maggio 2020. L'accordo di code-share con la brasiliana Azul è stato approvato dalle rispettive Autorità Nazionali dell'Aviazione Civile ed è operativo da dicembre 2019. Sono in negoziazione gli accordi di code-share con la brasiliana Gol e con la canadese Westjet, entrambi si prevede vengano implementati entro il primo semestre del 2020.

OMISSIS

Focus Fuel Management

La Direzione *Fuel Management*, operativa da febbraio 2018, ha la responsabilità di assicurare la gestione del processo *Fuel* e *ATC*⁴ attraverso la definizione del *budget* dei fabbisogni di carburante e dei costi *ATC*, il monitoraggio dei consumi e l'analisi dei KPI⁵, la certificazione delle prestazioni e l'identificazione delle progettualità di *Fuel Saving* da implementare in ambito *Operations*. Assicura, inoltre, la pianificazione e il monitoraggio delle quote ETS (Emissioni CO2) e il mantenimento dello specifico registro.

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

- *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*",

⁴ ATC: *Air Traffic Control*

⁵ KPI: *Key Performance Indicator*

con il supporto della funzione *Procurement* competente per i dati previsionali dei prezzi. Garantisce inoltre le attività relative al processo di definizione e aggiornamento dei prezzi di *Air Traffic Control* acquisendo le informazioni dalle autorità competenti. Assicura la pianificazione ed il monitoraggio dei costi di ATC e, sulla base dei dati effettivi di volo, l'elaborazione ed il calcolo del consuntivo dei consumi carburante e dei costi ATC, provvedendo anche all'elaborazione dell'apposita reportistica. Svolge le attività di *data integrity* in merito ai dati di consumo carburante per ogni volo, attraverso il controllo e la certificazione in tempo reale dei dati provenienti dal personale navigante (*fuel reports*) e dei dati provenienti dai *data entry service provider* (ATL), sia per voli operati direttamente che per voli in *wet lease*. Assicura il continuo monitoraggio del ciclo passivo carburanti e ATC, attraverso la certificazione e la consuntivazione delle forniture *fuel*, delle prestazioni ATC, nonché il relativo reporting e la corretta e puntuale computazione dei consumi carburante e delle relative note di carico. Contribuisce al processo di gestione reclami nei riguardi dei fornitori ATC, supportando la funzione *Procurement* competente e provvedendo direttamente alla verifica dei dati quantitativi.

Garantisce inoltre la pianificazione ed il monitoraggio dei costi EU-ETS (Emissioni CO₂), in collaborazione con la funzione *Finance* per la parte prezzo, nonché la gestione degli *audit* di certificazione da parte di organismi terzi e del *reporting* delle emissioni di gas serra verso le autorità nazionali competenti. Assicura infine l'effettuazione delle operazioni di competenza sul conto EU-ETS, finalizzate alla acquisizione/vendita/restituzione dei titoli come previsto dai requisiti normativi applicabili e dai contratti in essere.

Nel **2017**, i risultati di Fuel Saving, grazie alla costante applicazione delle varie progettualità di risparmio del carburante implementate in ambito Operations (Flight, Ground, E&M) sono stati pari a 26 mila tonnellate per un valore complessivo di circa 15,6 milioni di euro, e con la conseguente riduzione di oltre 80 mila tonnellate di emissioni CO₂.

Relativamente al **2018**, nel primo trimestre dell'anno, tra gli eventi di maggiore rilievo, si menziona l'audit che si è svolto a marzo per la certificazione annuale dei dati EU-ETS (European Emissions Trading System), il cui esito certificato dall'Auditor è stato positivo.

A fine marzo 2018, in conseguenza di ciò, è stata ottenuta da parte dell'Autorità competente l'approvazione del quantitativo delle emissioni CO₂ con riferimento all'anno precedente (1,4 milioni di tonnellate di CO₂ nella regione intra-europea).

Nel secondo trimestre sono state avviate nuove iniziative di *Fuel Efficiency*, tra cui si ricorda la "Free Route Italia", che consente riduzioni dei tempi di volo, risparmi di carburante e quindi minori emissioni

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

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

Durante il primo semestre dell’anno 2018, tra i progetti sostenuti a favore e a tutela dell’ambiente, sono stati avviati i lavori propedeutici alla prossima introduzione del nuovo schema internazionale di monitoraggio delle emissioni di CO2, denominato “*CORSIA*” (Carbon Offsetting Reduction Scheme for International Aviation), nel quale Alitalia, tramite il Fuel Management, è soggetto attivo di questa importante iniziativa. Ed è infatti presente al tavolo regolatorio di ICAO (International Civil Aviation Organization) insieme ad ENAC (Ente Nazionale per l’Aviazione Civile), ai Costruttori, le AvioLinee, le ONG (Organizzazioni non Governative) ambientaliste nonché le Università.

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

Nel corso dell’ultimo trimestre del 2018, tra le varie iniziative avviate nell’ambito della Direzione Fuel Management, merita una particolare menzione la pubblicazione a novembre della nuova *Operational Fuel Efficiency Policy*, vale a dire un documento, trasversale ad Alitalia e Alitalia CityLiner, che descrive e identifica nel dettaglio le linee guida di ognuna delle iniziative di risparmio del carburante implementate nell’ambito delle Direzioni di Operations e di Business.

Nel mese di dicembre 2018, inoltre, è stata diffusa la *Fuel Policy Strategy* (Strategia di Gestione del Carburante) di Alitalia, che è uno strumento realizzato allo scopo di imprimere una maggiore cultura aziendale nell’ambito dei consumi nonché dei costi significativi generati dal carburante, e di conseguenza dell’importanza di sostenere ogni iniziativa che ne promuove il risparmio anche a vantaggio della sostenibilità ambientale.

I risultati di Fuel Efficiency nel 2018 (intero anno), grazie alle iniziative di risparmio adottate e trasversali alle varie Direzioni aziendali, si sono attestati a complessive 30 mila tonnellate (4 mila t meglio rispetto al 2017), che corrispondono a circa 18 milioni di euro di risparmio (2 milioni di euro meglio rispetto all’anno precedente).

È infine da rilevare, di conseguenza ai suddetti risparmi del carburante, l'impatto benefico sull'ambiente, che in tutto il 2018 si quantifica nella riduzione complessiva delle emissioni di CO2 per circa 95 mila tonnellate (15 mila t meglio rispetto al 2017).

Nel corso del **primo trimestre dell'anno 2019**, le iniziative di Fuel Efficiency hanno prodotto risparmi carburante per oltre 7 mila tonnellate (risultato migliore del 2,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente).

Nel trimestre gennaio-marzo, grazie ai risultati di *Fuel Saving* sopra descritti, sono state ridotte di oltre 22 mila tonnellate le emissioni di CO2.

Nel mese di marzo si è concluso con successo l'audit esterno EU-ETS sulle emissioni di CO2 del 2018 per conto del Ministero per l'Ambiente Italiano. Le emissioni relative ai voli Europei sono risultate pari a 1,5 milioni di tonnellate. In concomitanza si è concluso con successo anche l'audit esterno CH-ETS sulle Tonnellate/Kilometro trasportate nel 2018, per conto dell'Autorità Ambientale Svizzera (*FOEN*: Federal Office for the Environment), e necessario all'ingresso di Alitalia nel nuovo schema di riduzione di emissioni svizzero.

Infine, nel mese di marzo, abbiamo consegnato il primo piano di monitoraggio "*CORSIA*" alle autorità competenti, necessario all'ingresso di Alitalia nel nuovo schema di riduzione di emissioni di tutti i voli internazionali sancito di recente da ICAO.

Nel **secondo trimestre del 2019**, le progettualità di *Fuel Saving* hanno generato risparmi per circa 8 mila tonnellate di carburante, che nel semestre dell'anno si attestano a quasi 16 mila tonnellate. Questo risultato è migliorativo dell'8% circa rispetto ai risparmi Fuel conseguiti nel medesimo periodo dell'anno precedente, ed è stato ottenuto grazie alla implementazione di ulteriori iniziative sia in ambito *Operations*, che anche all'interno della Direzione di *Business* (attraverso l'utilizzo sistematico dei *Light Trolley Catering* su specifiche direttrici di Lungo Raggio). Conseguentemente ai risultati di Fuel Saving, sono state ridotte ben 25 mila tonnellate di emissioni di CO2 nel 2° trimestre del 2019, e circa 50 mila nel primo semestre dell'anno.

I consumi di carburante, grazie alle iniziative sopra indicate, al 30 giugno 2019 si sono attestati a 660 mila tonnellate, che è un valore migliore del budget nonché del risultato conseguito nel primo semestre dell'anno precedente.

Nel secondo trimestre del 2019 anche la Direzione Fuel Management ha fornito supporto e contributi al Progetto trasversale denominato *FlyGreen*, che contiene molteplici iniziative e azioni virtuose per la salvaguardia dell'ambiente. In questo contesto sono stati concretamente avviati i lavori anche per

l'identificazione di carburanti alternativi sostenibili (Bio-Fuel) che Alitalia vuol promuovere in stretta

collaborazione con le Autorità internazionali, ENAC, ENAV, Aeroporti, Operatori Aerei nonché i principali costruttori in ambito *Aviation*.

Il **terzo trimestre del 2019** ha fatto registrare risparmi di carburante per circa 8,5 mila tonnellate, ed il risultato progressivo di *Fuel Saving* nell'arco dei primi nove mesi dell'anno in corso è stato di 24,5 mila tonnellate. Si tratta di un risultato in linea sia con il target mensilizzato che con quello annuale, ed è un dato consolida il delta migliorativo del 7% rispetto ai risparmi prodotti nello stesso periodo dell'anno precedente. Sono state infatti implementate ulteriori iniziative di riduzione dei consumi (ad esempio, l'ottimizzazione del Centro di Gravità sugli aa/mm A330, oltre a quello già in vigore sulla flotta B777), tutte dettagliate nella recente pubblicazione del *Catalogo dei Progetti di Fuel Efficiency*. I suddetti risparmi hanno ridotto conseguentemente le emissioni nocive per l'ambiente per circa 27 mila tonnellate. E da inizio anno la riduzione delle emissioni di CO₂, grazie ai progetti di *Fuel Efficiency*, ha raggiunto il valore di 77 mila tonnellate.

I consumi di carburante del terzo trimestre si sono attestati a circa 390 mila tonnellate, mentre il dato progressivo da inizio anno è di 1 milione di tonnellate; anche in questo caso il risultato è stato migliorativo rispetto al Budget.

Con riferimento alle iniziative del progetto *Fly Green* condotte nel corso del trimestre, gode di particolare menzione il workshop "carburanti ed energie alternative" organizzato l'11 luglio dall'Unione Petroliera (UP) con la partecipazione di esperti del trasporto aereo, tra cui ENAC, Boeing Italia e alcune Università. Alitalia è stata rappresentata dalla direzione Fuel Management ed è stata prescelta tra i relatori del meeting. L'evento aveva l'obiettivo di stimolare il confronto tra i partecipanti sui temi della promozione delle fonti energetiche rinnovabili allo scopo di favorire e di sollecitare la produzione di carburanti alternativi sostenibili (bio-fuel) a salvaguardia dell'ambiente.

Nel **quarto trimestre del 2019** sono stati consolidati risparmi di carburante per ben 9 mila tonnellate, che equivalgono a una riduzione di oltre 28 mila tonnellate emissioni di CO₂.

Il risultato progressivo annuo invece, sempre in ambito *Fuel Efficiency*, si è attestato a un risparmio complessivo di ben 33,5 mila tonnellate di carburante (vale a dire circa 20 milioni di euro), che supera abbondantemente l'obiettivo annuo già prefissato (32 mila t).

Inoltre, questo importante traguardo ha migliorato i risultati di *Fuel Saving* del 2018 (+11%) nonché quelli del 2017 (+28%), e ha contribuito alla riduzione di ben 105 mila tonnellate di emissioni di CO₂ nell'ambiente.

Tutto ciò è stato possibile grazie al miglioramento delle performance di varie e nuove progettualità di risparmio carburante implementate prevalentemente in ambito Operations, e vale a dire nelle aree Flight, Ground, E&M e OCC.

Nell'ultimo trimestre del 2019 i consumi di carburante si sono attestati a circa 400 mila t, mentre quelli progressivi dello stesso anno hanno raggiunto il valore di 1,4 milioni di tonnellate, un risultato che è in linea con il Budget di riferimento.

In quest'ultimo trimestre, infine, Alitalia ha ricevuto dall'organizzazione europea denominata *SESAR* (Single European Sky Air traffic management Research – pag 4) l'ultima rata di fondi, a seguito di costi sostenuti per la formazione del proprio staff e, in collaborazione con ENAV e altre Compagnie Aeree, per efficientare la pianificazione dei voli e, di conseguenza, per ridurre i consumi di carburante e le emissioni nocive per l'ambiente.

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.

Nel periodo **2 maggio 2017 – 31 dicembre 2018**, relativamente al **Network**, si è lavorato, per consolidare ed ottimizzare il network di Breve Medio Raggio attraverso una riallocazione dell'attività da turboprop wet lease a Embraer ERJ175 ed il ridisegno della rete domestica dalla Summer 2018 con l'inserimento di una quarta onda domestica sull'hub di Fiumicino. La rete internazionale è stata ottimizzata nel 2017 con riduzione di frequenze o la chiusura delle rotte meno profittevoli; è stato inoltre migliorato il prodotto da Milano a Londra con l'inserimento di una sesta frequenza su Linate London City (prodotto shuttle) a partire da aprile 2018.

Di seguito le principali azioni implementate sul network di Breve-medio Raggio:

Nuove rotte: Linate Atene e Linate Trapani da dicembre 2017, Fiumicino Malpensa, Linate Lussemburgo (precedentemente operata da Luxair con aeromobile AZ in wet lease) e Fiumicino Valencia da aprile 2018, Linate Ginevra da settembre 2018

Cancellazione di rotte: rotte bypass domestiche da Napoli per Palermo e Catania e Fiumicino Orano da aprile 2018, rotte da Torino per Napoli e Reggio Calabria da giugno 2018, Fiumicino Teheran da fine dicembre 2018.

Variazioni: inserimento Fiumicino Trapani giornaliera su base annua (anziché stagionale estiva) e sostituzione di Linate Barcellona con Linate Madrid da aprile 2018, incremento delle Fiumicino Reggio Calabria da 1 a 3 frequenze giornaliere in Winter 2018

Oneri Servizio Pubblico: confermata fino a tutta la Winter 2018-2019 la proroga delle rotte in Continuità territoriale da/per la Sardegna, Cagliari da Roma e Linate e la Linate Alghero.

Per quanto riguarda invece il Lungo Raggio, di seguito le principali azioni:

Nuove rotte: Roma- Male (Maldives) su base stagionale Winter e Roma-Nuova Delhi annuale a partire dalla Winter 17, Roma- Johannesburg annuale da aprile 18 e Roma Mauritius e Milano Male (Maldives) Winter seasonal dalla Winter 18.

Cancellazione di rotte: Milano Malpensa Abu Dhabi da Winter 17, Roma Abu Dhabi e Roma Pechino da aprile 2018.

Variazioni: incremento frequenze sulla rotta Roma-San Paolo (da 7 a 11 settimanali) e sulla rotta Roma-Seoul (da 3 a 4) da aprile 2018

Relativamente alla **Flotta**, a fine 2017 è avvenuto l'ingresso in linea di un Boeing 777-300 ER nella flotta di Lungo Raggio, già ordinato dalla precedente amministrazione. Nel 2018 l'utilizzo medio della flotta in linea è rimasto stabile rispetto al 2017, mentre l'utilizzazione rispetto alla flotta disponibile è aumentata di 1%.

Per il Breve Medio raggio è stato pianificato un incremento di utilizzo dell'asset flotta e di tutte le risorse produttive. In particolare, l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea nel 2018 è cresciuto rispetto al 2017 di circa il +8%; le ore volo complessive 2018 del +3,5% circa rispetto al 2017, nonostante la riduzione della flotta Narrow Body con la restituzione di 6 unità A320 a fine 2017 – inizio 2018 e la risoluzione dell'accordo wet lease turboprop ad agosto 2017, che ha impegnato fino a 6 aeromobili.

Relativamente al Network, di seguito le azioni implementate **nel 2019**:

-Rete Domestica

Nel **primo trimestre** del 2019 sono proseguite le crescite avviate nel corso del 2018: la nuova rotta Fiumicino Malpensa con 4 frequenze giornaliere avviata ad aprile 2018, la rotta Fiumicino Trapani giornaliera annuale anziché stagionale di picco, la crescita della Roma-Reggio Calabria da 1 a 3 frequenze

giornaliere. Ancora in vigore la proroga delle rotte in Continuità territoriale da/per la Sardegna, Cagliari da Roma e Linate e Alghero da Linate fino al 16 aprile 2018.

In particolare, per quanto riguarda gli oneri di Servizio Pubblico della Regione Sardegna, Alitalia ha partecipato a dicembre 2018 al nuovo bando per la continuità territoriale, aggiudicandosi tutte e sei le rotte da/per Cagliari Alghero e Olbia per Roma e Linate a gennaio 2019.

Nel **secondo trimestre del 2019**, a seguito della revoca del bando per le rotte Cagliari e Alghero a causa dei rilievi effettuati dalla Commissione Europea, ad Alitalia sono state confermate le rotte già operate anche per la Summer 2019 e la Winter 2019-2020 in regime di proroga del vecchio bando. A seguito, poi, della rinuncia da parte dell'assegnataria Blue Air, Alitalia è subentrata anche sulla rotta Alghero Fiumicino a partire dal 17 aprile e fino 16 novembre 2019. Per quanto riguarda le rotte da/per Olbia, dopo una prima aggiudicazione Alitalia ha accettato gli oneri senza compensazione a causa della sopravvenuta analoga accettazione da parte di Air Italy ed ha operato in esclusiva tutti i voli Olbia Linate ed Olbia Fiumicino per il periodo 17 aprile-9 giugno 2019, mentre dal 10 giugno fino all'8 settembre l'operativo è stato ridotto ad 1 volo giornaliero su ciascuna delle due rotte a causa del subentro di Air Italy.

Nel secondo trimestre del 2019 si segnala l'incremento stagionale dei collegamenti da Roma per Brindisi, Catania, Palermo e Lamezia Terme, e da Linate per Palermo.

Nel corso del **terzo trimestre 2019** si segnala la riapertura, nel periodo giugno – settembre, dei collegamenti stagionali da Olbia per Bologna, Genova e Pisa e l'introduzione di collegamenti da Cagliari per Malpensa e Verona. Sono inoltre ripresi i collegamenti stagionali da Roma e Milano verso Lampedusa e Pantelleria e da Milano per Comiso. Per il mese di agosto sono stati infine introdotti i collegamenti da Trieste per Alghero ed Olbia e da Roma per Comiso.

A partire dal 27 luglio fino a fine ottobre, a causa della chiusura dell'aeroporto di Linate per lavori, tutti i collegamenti nazionali sono stati spostati da Linate a Malpensa.

A far data dal 27 luglio è stato inoltre avviato il nuovo collegamento da Roma verso Bergamo.

Nel **quarto trimestre 2019** si segnala l'introduzione del nuovo collegamento Linate-Perugia con un volo giornaliero con aeromobile Embraer, la prosecuzione dell'operativo in onere di servizio pubblico su Fiumicino Alghero a seguito di proroga fino al 16 aprile 2020 e la sospensione dei collegamenti su Catania da Verona e Venezia (1 volo giornaliero).

-Rete Internazionale

Analogamente alla rete Domestica, nel **primo trimestre 2019** sono confermate sul settore Internazionale le crescite effettuate nel corso del 2018: l'incremento di frequenze sulla rotta Linate London City da 5 a 6 frequenze giornaliere (prodotto shuttle), l'apertura nel corso della Summer 18 di nuovi collegamenti da Milano Linate su importanti destinazioni business europee come Lussemburgo, Ginevra e Madrid tutte con un prodotto bigiornaliero mattino/sera.

A partire dal 31 dicembre 2018 è stata cancellata la rotta Roma Teheran per l'aggravarsi del contesto politico-economico.

Nel **secondo trimestre del 2019** si segnala la ripresa dei collegamenti stagionali, operativi per tutta la Summer, da Fiumicino per Amman, San Pietroburgo e Larnaca, da Catania per Mosca e San Pietroburgo e da Palermo per Mosca.

Durante il periodo giugno – settembre sono stati, inoltre, riavviati i collegamenti stagionali di picco da Fiumicino per Ibiza, Palma de Maiorca, Minorca, Rodi, Copenaghen, Creta, Corfù, Mykonos, Spalato e Dubrovnik e da Milano verso Stoccolma, Ibiza, Palma de Maiorca, Minorca, Rodi, Copenaghen, Creta, Corfù, Mykonos e Salonicco.

Rispetto all'anno scorso sono stati aperti alcuni nuovi collegamenti stagionali di picco da Linate verso Edimburgo e Rostock (da giugno), da Roma e Milano per Ajaccio (agosto), da Fiumicino per Cefalonia (agosto) e da Bari per Sharm el Sheikh (da luglio).

Nel **terzo trimestre 2019**, analogamente a quanto fatto sulla rete domestica, a partire dal 27 luglio fino a fine ottobre, a causa della chiusura dell'aeroporto di Linate, tutti i collegamenti internazionali sono stati spostati da Linate a Malpensa. In tale periodo di trasferimento di tutta l'attività su Malpensa è stata colta l'opportunità di operare alcuni collegamenti per destinazioni extra UE per Tel Aviv, Cairo, Mosca, San Pietroburgo.

Nel **quarto trimestre 2019**, con l'avvio della stagione invernale (27 ottobre 2019) sono state lanciate due nuove rotte giornaliere da Linate per Colonia e Stoccarda, incrementati i voli da Linate per Düsseldorf (da 1 a 2 giornalieri) e Parigi Charles de Gaulle (da 3 a 4). Contestualmente sono state cancellate le rotte Fiumicino- Düsseldorf, Atene-Tel Aviv e Linate Atene.

-Rete Intercontinentale

Nel primo trimestre del 2019, nell'ottica di reimpiego degli aeromobili di Lungo Raggio (ex ottimizzazione dei prodotti del Nord Atlantico) su rotte contro stagionali, sono state aperte (a partire già da novembre 2018) le nuove rotte Fiumicino Mauritius, operata con aeromobile 330 tre volte a

settimana e Milano Malpensa-Male con 2 voli settimanali che si aggiunge all'operativo Fiumicino Male completando così l'offerta sulla destinazione. Su quest'ultima sono state aumentate le frequenze settimanali, mediamente da 3 a 4, con un picco di 5 nel periodo delle festività natalizie ed estesa l'operatività fino alla fine di aprile per comprendere il periodo Pasquale.

Prosegue anche nella stagione invernale la nuova rotta Roma - Johannesburg avviata ad aprile 2018; si segnala inoltre un aumento delle frequenze settimanali sulla Fiumicino San Paolo con il completamento a giornaliero del secondo volo (14/7 vs 10/7).

Nel secondo e terzo trimestre 2019, viene avviato il nuovo collegamento Roma – Washington, operativo 5 volte a settimana con a/m 330 a partire da maggio. Inoltre vengono incrementate le frequenze sulla rotta Roma- Johannesburg, inaugurata ad aprile 2018, da 4 a 5 voli settimanali e aumentati i voli sulla Fiumicino San Paolo nei mesi di spalla estiva (13/7 a aprile e settembre 2019 rispetto a 11/7 nel 2018).

Si segnala inoltre la ripresa dei collegamenti stagionali estivi su Fiumicino Toronto (da inizio Summer) e su Fiumicino Chicago (da fine maggio).

Nel **quarto trimestre 2019**, si segnala la prosecuzione anche nella stagione invernale del nuovo collegamento Roma – Washington avviato a maggio, con un operativo ridotto a 3 voli settimanali. Riprendono le rotte stagionali invernali Fiumicino Male (4 volte a settimana dal 29 ottobre), Fiumicino Mauritius (3 volte a settimana dal 25 ottobre), Milano Malpensa-Male (2 volte a settimana dal 21 novembre) operate tutte con 330 e Fiumicino Havana (2 volte a settimana dal 9 novembre) operata con 772.

Relativamente alla **Flotta**, alla fine gennaio 2019 è stato terminato anticipatamente ex-art.50 il leasing di un A321 in scadenza a marzo 2019.

E' stato inoltre predisposto un secondo A321 a settembre 2019 per la riconsegna al lessor per fine leasing. La riconsegna è avvenuta come previsto da contratto all'inizio di ottobre 2019.

Un terzo A321 in leasing in scadenza a dicembre 2019 è stato terminato anticipatamente a fine novembre 2019 con l'ausilio dell'ex-art.50.

Analogamente un quarto A321 avente leasing in scadenza il primo gennaio 2020 è stato terminato anticipatamente con l'ausilio dell'ex-art.50 a fine dicembre 2019.

Per un quinto A321, con leasing in scadenza a fine 2019, sono in corso le attività di dismissione secondo le condizioni di riconsegna contrattuali.

Nel primo trimestre 2019 l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea è aumentato del 6%, mentre l'utilizzazione rispetto alla flotta totale è aumentata dell'8%.

Nel secondo trimestre 2019, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea è aumentato dell'1%, mentre l'utilizzazione rispetto alla flotta totale è aumentata del 3%.

Nel terzo trimestre 2019, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea è aumentato dell'1%, mentre l'utilizzazione rispetto alla flotta totale è aumentata del 3%.

Nel quarto trimestre 2019, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, l'utilizzo medio giornaliero della flotta in linea e totale sono rimasti pressoché invariati.

Complessivamente nel 2019 rispetto al 2018 l'utilizzazione è salita del 2% per la flotta in linea e del 3% per la flotta totale.

Il numero totale di aeromobili in flotta risultava alla fine del quarto trimestre 2019 pari a 114 unità (assumendo escluso dalla flotta il quarto A321 sopra citato).

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.

3.3.3 La gestione del personale

Alitalia è un'azienda di servizi dove il fattore umano è il prezioso patrimonio su cui fondare il necessario cambiamento culturale.

Per quanto riguarda il personale, la Compagnia ha lavorato molto, inizialmente, sulla ricostruzione delle relazioni industriali e sul miglioramento del clima aziendale. Il rapporto con le Organizzazioni Sindacali è sicuramente migliorato rispetto al passato e ciò ha contribuito al miglioramento degli standard operativi e al raggiungimento di accordi riguardanti l'applicazione della CIGS.

Nel momento di discontinuità rappresentato dall'avvio dell'amministrazione straordinaria, si è reso necessario un nuovo approccio nei comportamenti e nelle relazioni con il conseguente rinnovamento manageriale e la riorganizzazione dei processi.

L'inserimento di nuovi manager dall'esterno, con storie professionali ricche e diversificate e con esperienze di gestione di turn around di successo, ha contribuito ad innovare i processi interni in ottica di efficienza e a riconquistare la fiducia e la credibilità nei confronti delle persone che lavorano nella Compagnia.

È stato inoltre portato avanti il progetto di razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia con gli obiettivi di semplificare la catena di comando e accorpare le responsabilità su processi contigui con conseguente efficientamento del costo del lavoro. Nello specifico:

- prima linea aziendale: semplificazione con riduzione di 6 riporti diretti ai Commissari da 15 a 9 unità;
- semplificazione della seconda, terza e quarta linea aziendale con contestuale riduzione di circa 60 posizioni manageriali.

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

2 maggio 2017 – 31 dicembre 2018: in ambito *Business* implementazione del nuovo modello commerciale con la creazione di due canali di vendita dedicati, *business* e *leisure* e confluenza delle funzioni *Network & Fleet Planning* e *Alliances* con l'obiettivo di rinforzare il nuovo modello commerciale cogliendo le opportunità strategiche del mercato derivanti da una visione del business Alitalia integrata anche con le partnership di rete;

- integrazione delle funzioni *Ground Operations* ed *Airport Experience* sotto un'unica *Direzione Ground Operations*, con l'obiettivo di mantenere una elevata focalizzazione sul prodotto offerto al passeggero e di migliorare ulteriormente i processi di *delivery* del servizio in termini di *safety* e robustezza delle operazioni di terra sia sul *hub* che sulla rete;
- creazione del presidio centralizzato "*Fleet & Technical Procurement and Supply Chain*" in ambito *Operations* con il duplice obiettivo di massimizzare la riduzione dei costi nell'acquisizione flotta e nell'acquisizione e gestione dei contratti di servizi di manutenzione e al contempo aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi di pianificazione, acquisto e logistica dei materiali aeronautici;
- digitalizzazione degli iter autorizzativi interni ed esterni, della documentazione di volo a bordo dell'aereo, introduzione della fatturazione elettronica estesa a tutti i fornitori con conseguente efficientamento ed ottimizzazione di processi e procedure correlati;
- *insourcing* delle seguenti attività, con l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza dei processi nonché il conseguimento di un *saving* rispetto ai contratti in essere:
 - gestione del programma di fidelizzazione con conseguente acquisizione di Alitalia Loyalty;
 - gestione operativa del catering e servizi di bordo;

- fatturazione attiva e passiva e revenue accounting;
- manutenzione di base, con l'internalizzazione di alcune catene di Heavy Maintenance;
- creazione del ruolo di “*Data Protection Officer*”, in ambito *Corporate*, in *compliance* con il nuovo Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati con l'obiettivo di sorvegliare l'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa,

Trimestre gennaio – marzo 2019:

- Istituzione del progetto “Chiusura Linate” con l'obiettivo di predisporre ed implementare tutte le azioni necessarie allo spostamento dei voli da Linate a Malpensa dovuto alla chiusura temporanea dello scalo di Linate dal 27 luglio 2019 al 27 ottobre 2019 per lavori di manutenzione;
- Avvio del nuovo Modello Operativo IT funzionale alla transizione da un modello “Process Driven” verso un modello “Service Management”, con l'obiettivo di supportare l'implementazione della strategia IT in accordo con gli obiettivi di Business di Alitalia;
- Semplificazione dell'organizzazione delle vendite Estero attraverso una diversa redistribuzione dei mercati e l'eliminazione di una Region;

Trimestre aprile - giugno 2019:

- Nessuna azione organizzativa rilevante da segnalare

Trimestre luglio - settembre 2019:

- Prosecuzione dello sviluppo evolutivo del modello IT verso un'organizzazione “product driven” attraverso l'integrazione dei presidi di Service Management e la creazione di team di prodotto che gestiscano il processo end to end, dal contatto con le Linee e la valutazione delle soluzioni informatiche abilitanti le esigenze di Business sino all'andata a régime delle soluzioni e dei servizi IT;
- Creazione della funzione “Technical Material Planning, Logistics & Contracts Management” in ambito Engineering & Maintenance con la responsabilità di garantire la pianificazione delle scorte dei materiali tecnici e la relativa logistica, nonché la gestione dei contratti di manutenzione per airframe, motori, APU e carrelli;

Trimestre ottobre - dicembre 2019:

- Rivista l'organizzazione della funzione Engineering & Maintenance attraverso lo spostamento della funzione “Maintenance Control Center” in dipendenza diretta del Responsabile

“Engineering & Maintenance” e la definizione dell’articolazione organizzativa della funzione “Fleet Maintenance Management”;

- Nomina del nuovo Commissario Straordinario con Decreto Legislativo del 12/12/2019.

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.

Da ultimo, in data 23 settembre 2019 è presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si è conclusa la procedura di consultazione sindacale tra Alitalia SAI in A.S. e le OO.SS./AA.PP. all’esito della quale Alitalia SAI in A.S. ha inoltrato agli organi competenti l’istanza di CIGS - ai sensi dell’art. 7 c. 10 ter l. 236/1993 - per il periodo dal 1 gennaio 2020 al 23 marzo 2020 per un numero massimo di lavoratori pari a 1020 FTE di cui:

- 70 comandanti;
- 310 assistenti di volo (PNC);
- 640 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 dicembre 2019 sono 154; in tale prospettiva si inserisce l'intesa del 22 marzo 2019 - raggiunta in ordine all'applicazione della CIGS - nell'ambito della quale successive iniziative dell'Azienda hanno permesso di diminuire ulteriormente il numero complessivo delle risorse a zero ore favorendo il reinserimento nell'arco temporale giugno 2019 -luglio 2019 di 21 risorse per figure operative da impiegare nell'area ground operations.

In considerazione delle esigenze operative e in forza dell'accordo del 23 settembre 2019 sottoscritto con le OOSS si è convenuto di avviare un'ulteriore iniziativa di riqualificazione mirata all'inserimento di risorse nell'attività di handling.

In relazione alla gestione del Personale Navigante Tecnico è da segnalare l'accordo sottoscritto il 19 giugno 2018 tra Alitalia e le OO.SS. /AA.PP. che definisce criteri e modalità per il passaggio di piloti da Cityliner ad Alitalia SAI consentendo all'Azienda di realizzare condizioni economiche più favorevoli per l'inserimento di piloti sul medio raggio. Il programma previsto da questo accordo ha portato all'inserimento dei primi 8 piloti nel corso del mese di dicembre 2018 e all'avvio - nel corso del primo trimestre 2019 – di un corso di transizione per ulteriori 16 piloti.

Durante il terzo trimestre 2019, sono state avviate ulteriori 10 transizioni completando in tal modo il complessivo delle 30 previste dall'accordo del 19 giugno 2018 ed avviando una seconda fase addestrativa.

Durante il quarto trimestre 2019, sono state avviate ulteriori 6 transizioni arrivando in tal modo ad un complessivo di 40 tra la prima e la seconda fase addestrativa.

Al fine di consentire in maniera efficiente le necessità operative connesse alla stagione estiva e di dare continuità occupazionale a risorse che hanno già operato con contratti a termine con Cityliner ed Alitalia SAI in A.S., sono stati sottoscritti accordi specifici per il personale di terra ed il PNC al fine di dare attuazione alle nuove disposizioni di legge.

Nell'ambito del progetto "Chiusura Linate" e delle azioni necessarie a seguito della chiusura temporanea dello scalo di Linate dal 27 luglio 2019 al 27 ottobre 2019 per lavori di manutenzione e il conseguente spostamento dei voli da Linate a Malpensa, sono stati sottoscritti nel mese di maggio 2019 due accordi per disciplinare l'impiego del Personale Navigante e di Terra assegnato alla sede di lavoro di Linate e nel mese di settembre 2019 è stato sottoscritto un ulteriore accordo per il solo Personale Navigante che,

assicurando una flessibilità operativa, ha garantito il superamento delle criticità connesse all'operatività di Malpensa.

In data 30/5/2019 si è conclusa la trattativa con le Organizzazioni Sindacali per il rinnovo della Parte Generale del CCNL del Trasporto Aereo. Assaereo ha sottoscritto il rinnovo della Parte Generale unitamente alle altre Associazioni Datoriali del settore (Assoaeroporti, Assohandler, Assocontrol, Feder catering e FAIRO) e nelle more del rinnovo delle Parti Specifiche è stato prorogato fino al 31/12/2019 l'accordo relativo alla stagionalità del 19 novembre 2018.

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.

In merito all'ottimizzazione complessiva delle attività di *handling*, tra maggio 2017 e dicembre 2018 sono state implementate le seguenti azioni di efficientamento e miglioramento del servizio:

- centralizzazione delle attività di *Ground Operations* ed *Airport Experience* sotto un'unica *Direzione Ground Operations* con l'obiettivo di migliorare il servizio al passeggero, la performance operativa e la produttività (già citato nel paragrafo 3.3.3.). Nel corso del 2017, la puntualità legata a ritardi attribuibili a problematiche aeroportuali è migliorata rispetto al 2016 di 4 p.p. mentre la produttività, intesa come voli gestiti per addetto, è aumentata di 6 p.p. Il numero di bagagli cd. disguidati ogni 1.000 passeggeri si è ridotto del 15% con una riduzione di oltre 40.000 bagagli disguidati rispetto all'anno precedente.
- Creazione di un nucleo centrale a supporto degli scali per il coordinamento e il monitoraggio delle attività operative di terra e degli *handlers*/fornitori aeroportuali. Il supporto è posizionato presso l'Operation Control Center di Alitalia e fornisce costante servizio H24 per 7 giorni su 7 a tutti gli scali della rete.
- Rivisitazione del modello di utilizzo e gestione delle risorse e dei mezzi assegnate ai voli secondo una logica di zonizzazione per migliorare il servizio di *turnaround* degli aerei e la gestione dei bagagli. La produttività legata alla gestione delle attività di pista "*Below the wings*" nel 2017, è aumentata di 2,3 p.p. mentre quella quella "*above the wings*" del 12,1 p.p. verso il 2016. La riconsegna dei bagagli nei tempi richiesti dalla Carta dei Servizi è migliorata di oltre 2 p.p. rispetto al 2016. Nel 2018 la produttività Ground ("*above e Below the wings a FCO*") è ulteriormente migliorata di 1,8 p.p verso il 2017 mantenendo costante il miglioramento di tutti i KPI relativi a puntualità, bagagli e servizi al passeggero.
- Rivisitazione del *layout* del terminal 1 dell'aeroporto di Roma Fiumicino con la specializzazione di una zona dedicata all'automazione dei servizi ai passeggeri (chioschi e *self drop off machine*) per semplificare il processo di accettazione e gestione del bagaglio.
- Centralizzazione di alcune attività di *weight & balance* aeromobili presso la struttura di Fiumicino per supervisionare direttamente la gestione di alcuni voli e ridurre i costi associati a questa attività.
- Rinegoziazione del contratto di *handling* 2018 relativo agli scali di Linate e Malpensa con una riduzione dei costi di assistenza del 4% e rivisitazione dello SLA.
- Attivazione del programma di "*Summer readiness*" che prevede l'implementazione di una serie di iniziative volte a preparare al meglio la stagione estiva (attivazione corsi per addetti stagionali, manutenzione aria condizionata mezzi, programma di consegna carrelli per merce e bagagli, ecc.).

- Apertura della nuova sala VIP Alitalia situata alla radice del nuovo molo internazionale di Fiumicino. La sala di 1.000 mq offre un servizio di ristorante live cooking oltre ad un'ampia scelta di *catering*. La sala ha oltre 200 posti a sedere con area attrezzata per bambini e private meeting room per i passeggeri VIP. La sala sarà aperta anche a partner Alitalia generando ricavi aggiuntivi.
- Apertura della nuova area biglietterie al primo piano della zona partenze. Nella nuova area Alitalia avrà due nuove postazioni dotate di tutti i servizi disponibili per i passeggeri e per i vettori con i quali Alitalia intrattiene accordi commerciali.
- Rivisitazione del modello di presidio di alcuni scali esteri con la centralizzazione dei servizi ed un maggiore coinvolgimento dei provider terzi nei servizi di assistenza e riprotezione passeggeri in caso di irregolarità operative.
- Completata la certificazione ISAGO (*IATA Safety Audit in Ground Operations*) di cui Alitalia dispone a garanzia degli elevati standard di servizio in ambito *Ground Operations*. Alitalia è stata la prima compagnia nei servizi di assistenza a terra su FCO a dotarsi di questa certificazione in materia di safety nelle operazioni di assistenza.
- introduzione di un nuovo sistema automatico di assegnazione mezzi per il personale con utilizzo di chiavetta elettronica. Attraverso il nuovo sistema automatico ciascun dipendente abilitato può, attraverso il proprio badge aziendale, prelevare le chiavette di accensione dei mezzi abilitati. Il sistema consente la tracciatura del mezzo con gli orari di utilizzo dello stesso e della sua gestione. Attraverso il nuovo sistema si prevede una riduzione dei danneggiamenti ed un miglioramento dei consumi;
- introdotta la digitalizzazione della bolla di lavoro per il carico e lo scarico degli aeromobili. Attraverso il nuovo sistema ciascun responsabile capo squadra sarà in grado di ricevere sullo smartphone in dotazione, la bolla di lavoro contenente tutte le informazioni necessarie per assicurare l'assistenza del volo. In questo modo non sarà più necessario recarsi presso l'ufficio dispacciamento con evidenti riduzioni degli spostamenti e dei tempi di trasferimento migliorando la produttività delle risorse;
- introduzione di un nuovo sistema di semplificazione delle code al Terminal 1 con monitor visibili ai passeggeri in attesa indicanti la postazione libera per una velocizzazione dei tempi di ingaggio e di smaltimento dei passeggeri in attesa. Il nuovo sistema, condiviso con Aeroporti di Roma, è stato sviluppato dal gestore aeroportuale per i passeggeri Alitalia del terminal 1.

Nel corso della gestione commissariale, sono stati infine rinnovati i contratti di assistenza per i servizi di handling a terzi con diversi vettori tra cui Fedex, Thai Airways, United Airlines, AirEuropa, Middle East Airline, Bulgaria, AirSerbia, Luxair, China Eastern, AirChina, Emirates, Air Transat, Egyptair, Aerolineas Argentinas, Air Italy, Pobeda Airlines, My Way Airlines, Korean Air, AirFrance/KLM, Tunisair, Flyestelair.

Alitalia si è aggiudicata la gara fatta da Aeroporti di Roma per garantire il servizio di navettaggio bagagli tra i due impianti BHS dell'aeroporto a favore di ADR.

Nel corso del 2018 le prestazioni operative relative alla gestione bagagli hanno registrato un ulteriore miglioramento rispetto alle performance già positive dello stesso periodo dell'anno precedente.

In termini assoluti Alitalia ha disguidato 5,4 bagagli ogni 1.000 passeggeri trasportati (-25,6% verso anno 2017) sul proprio network che rappresenta un livello di eccellenza verso le performance di Industry delle Compagnie Europee. Il dato 2019 invece è stato di 5,0 bagagli disguidati ogni 1.000 pax.

Nel corso del **2019** è proseguita l'ottima performance nei servizi di assistenza a terra che ha fatto da traino alle eccellenti performance operative di Alitalia in termini di Puntualità dei servizi. Su FCO la puntualità a 15' per causali attribuibili a problematiche aeroportuali sui primi dodici mesi dell'anno è passata dal 95.9 del 2018 al 96.7 contribuendo a consolidare ulteriormente la buona performance già registrata nel 2018.

Nel mese di febbraio è stata inaugurata la nuova lounge per la gestione dei minori non accompagnati e famiglie al T1. La nuova sala rinnovata con il supporto Aeroporti di Roma ha sostituito la precedente sala che è stata chiusa a causa dei lavori di ampliamento del Terminal 1.

Sempre nel Terminal 1 sono stati trasferiti da Aeroporti di Roma numerosi vettori non appartenenti ad alleanze commerciali con Alitalia tra cui Lufthansa e Vueling che hanno avuto a disposizione una nuova isola check in nella zona più distante del T1 dai controlli di sicurezza. Nel trasferimento, dovuto alla mancata apertura del Terminal 5 da parte di ADR, Alitalia ha comunque mantenuto una propria zona di accettazione e gestione dei voli totalmente brandizzata Alitalia.

Nei servizi di assistenza a terra a terzi è stato perfezionato il contratto di assistenza "below the wings" al vettore Blu Panorama.

È stato infine stipulato un accordo di incentivazione con l'aeroporto di Washington per l'apertura del nuovo volo che produrrà uno sconto del 50% sui costi di approdo e decollo nei primi 12 mesi di operatività.

Sono stati definiti accordi di incentivazione delle nuove rotte da Milano per Stoccarda e Colonia secondo le policy di incentivazione degli aeroporti.

Il quarto trimestre 2019, in termini di bagagli disguidati, ha registrato un valore progressivo di 4,6 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri trasportati a livello di network. Su FCO il numero dei bagagli disguidati è stato invece di 7,7 ogni 1.000 passeggeri. Considerando l'intero 2019 a livello di network sono stati disguidati 5,0 bagagli ogni 1.000 pax trasportati contro il valore di 5,4 del 2018 pari ad una riduzione complessiva anno su anno di 8.700 bagagli. Questi dati risultano ampiamente al di sotto della media europea dimostrando una buona capacità di gestione del processo anche attraverso l'utilizzo di sistemi tecnologici e di tracciatura del bagaglio.

Le performance negli ultimi tre mesi dell'anno sono state comunque positive registrando un valore medio di puntualità generale a 15' del 83,7% in flessione di 3,1 p.p rispetto allo stesso trimestre del 2018 prevalentemente riconducibili ad alcune giornate di pesante disruption meteo ed all'effetto del trasferimento dei voli di Linate su Milano Malpensa. Relativamente alle sole cause attribuibili a problematiche aeroportuali sull'HUB di Fiumicino la puntualità a 15' è stata del 97,1 % con un miglioramento di 0,5 p.p. rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente.

In data 27 ottobre sono state riportati sullo scalo di Linate i voli operanti su Malpensa nel periodo di chiusura per lavori sulla pista e sull'impianto bagagli. Proseguiranno per tutto il 2020 i lavori di miglioramento dello scalo che riguarderanno anche le aerostazioni e le aree di imbarco. Resteranno invece inoperativi per quasi 12 mesi due pontili d'imbarco dei 5 di cui Linate dispone a causa degli interventi di ristrutturazione dei pontili.

Nel corso del trimestre è stata inaugurata, dopo ristrutturazione ed ampliamento di quella esistente, la nuova lounge Alitalia sullo scalo di Milano Linate che prevede un incremento degli spazi a disposizione di circa 100mq ed il contestuale rilascio di una delle due sale presenti efficientando i costi complessivi per questi servizi. La nuova sala si sviluppa su una superficie di 400 metri quadrati e presenta un ambiente elegante caratterizzato da un concept all'insegna del made in Italy.

Sempre nel corso del quarto trimestre è partita 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 riguarderà alcune tipologie di passeggeri sulla tratta Milano – Roma e si completerà nel corso del mese di febbraio 2020 per essere successivamente estesa al resto dei voli operanti da Linate su Roma in funzione degli sviluppi tecnologici di SEA sui vari gate dell'aeroporto. 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.

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.

In particolare, nel periodo 2 maggio 2017 – 31 dicembre 2018

- Attività per Terzi
 - o Nell'ambito delle attività di Base Maintenance sono stati finalizzati contratti di manutenzione e partnership importanti con alcuni Clienti nell'ottica della massimizzazione dei ricavi da terzi ed efficientamento delle unità produttive. In particolare, sono stati eseguiti eventi di modifica cabina, *light maintenance* e *heavy maintenance* per Clienti vari, tra cui importanti per volumi Hi Fly e AirItaly nonché assistenza alla verniciatura aeromobili in collaborazione con IAC Europe, tra i cui Clienti spicca Hawaiian Airlines.

- Nell'ambito delle attività di Line Maintenance è proseguito lo sviluppo del business che vede una forte espansione su scali internazionali e intercontinentali dove Alitalia è presente con i suoi nuclei tecnici, in particolare è stato aperto lo scalo di Buenos Aires e si è fortemente ampliato il portafoglio clienti sullo scalo di Tel Aviv; ottimi risultati anche su Mosca e Osaka. Per quanto riguarda gli scali nazionali è stato siglato un contratto di full handling con QATAR Airways per tutte le destinazioni italiane. Infine Alitalia ha ottenuto la certificazione dell'autorità aeronautica cinese (unica azienda italiana a possederla) e ha iniziato la full assistance per alcuni vettori cinesi tra cui China Eastern Airlines e China Southern Airlines
- Nell'ambito delle iniziative di Marketing Alitalia è stata sponsor dell'ELMO meeting (European Line Maintenance Organization) che si è tenuto con successo a Venezia nel mese di settembre 2018; Alitalia si inoltre candidata alla sponsorizzazione della conferenza dello IATP 2019 che vedrà coinvolte oltre 100 compagnie aeree di tutto il mondo.
- Attività di Insourcing
 - È stata realizzata durante le season invernale una linea di attività heavy maintenance per la flotta AZ, sia di medio raggio che di lungo raggio, che ha permesso la realizzazione in house di numerosi eventi con importanti savings per l'azienda
- Attività di miglioramento di Processi
 - Produzione, Training, Programmazione e Servizi Generali sono stati impegnati nella selezione e formazione del personale, sviluppo dei programmi e contenuti dei lavori, revisione dei *lay-out* e ammodernamento degli spazi. Tale obiettivo rappresenta una milestone importante del piano di sviluppo della Direzione Tecnica e di efficientamento dei costi aziendali;
 - tra le attività di ampliamento *capability*, a novembre 2017 è stata ottenuta la certificazione per la lavorazione dei motori CFM-56 con il processo di *Top Case*, che permette di effettuare tale lavorazione nelle officine motori di Alitalia; inoltre è stato completato il 13 marzo 2018 l'iter di certificazione per la produzione in house dei tappeti con *EASA form I* per tutte le tipologie di aeromobili in flotta.
 - Alitalia ha attivato un nuovo *Maintenance Schedule* applicabile alla flotta A320 Family approvato dalle autorità competenti (ENAC e Irish Aviation Authority), che permette una maggiore efficienza nelle attività manutentive;

- Si è conclusa nel mese di settembre l'importante iniziativa di refurbishment degli hangar Avio1 e Avio3 di Fiumicino. Tale fondamentale intervento riporta le facilities di Fiumicino allo standard internazionale delle più importanti Aziende di manutenzione aeronautica, passo fondamentale per rendere i processi e le attività di base maintenance sempre più efficaci ed efficienti.

Nel trimestre gennaio - marzo 2019, sono state attivate le seguenti iniziative:

- Prosegue l'attività di insourcing di attività di heavy maintenance che ha visto la finalizzazione di quattro eventi sulla flotta AZ
- Si è definitivamente consolidata la partnership con AirItaly con la firma di un accordo triennale per l'esecuzione degli A check della flotta di Lungo raggio (A330); in aggiunta, nel mese di marzo, è stato eseguito un check di heavy maintenance.
- È stata eseguita una modifica di cabina e impianto IFE su un aeromobile dell'operatore AirGreenland. Tale modifica, realizzata su progetto SR Technic, è stata introdotta per la prima volta nell'evento eseguito presso le facilities Alitalia ed è stata rilasciata on time e con piena soddisfazione del Cliente.
- Nell'ambito dello sviluppo di manutenzione di Linea tecnica sono stati aperti gli scali di Monaco (MUC) e Francoforte (FRA) ed il 31 marzo è iniziata l'assistenza per QATAR Airways che opera sullo scalo di Francoforte con aeromobile A380. Ulteriore forte espansione è prevista per tali scali che prevede, tra gli altri, l'assistenza tecnica per Emirates, Etihad, TAP, Turkish.

Nel trimestre aprile - giugno 2019, sono state attivate le seguenti iniziative:

- Attività di Insourcing
 - Prosegue l'attività di insourcing di attività di heavy maintenance che ha visto la finalizzazione di ulteriori due eventi sulla flotta medio raggio AZ, realizzati con Turn Around Time e costi decisamente competitivi.
- Attività per Terzi
 - Si consolida la collaborazione con il Cliente Hi Fly, su attività di manutenzione flotta; nel trimestre sono state eseguiti tre check di manutenzione pesante su aeromobili Airbus 340, due modifiche di cabina su aeromobili A330 e 4 check di manutenzione leggera su Airbus A340,

A330 e A319. Parallelamente si sono attivati alcuni servizi di linea tecnica su alcune station italiane.

- Si consolida e prende corpo il progetto di sviluppo degli scali di Francoforte e Monaco dove viene acquisita la commessa della manutenzione di Linea per Emirates che prevede l'assistenza di oltre 21 voli settimanali per ciascuno scalo di cui 14 operati con Aeromobile Airbus 380. Tale ulteriore contratto conferma la fiducia di Emirates, già assistita da Alitalia negli scali di Bologna, Osaka, Buenos Aires, Casablanca, Algeri e Tunisi
- Continua in maniera regolare l'assistenza per check di manutenzione sulla flotta di lungo raggio di AirItaly, nel periodo di osservazione sono stati eseguiti 9 check di manutenzione leggera
- Attività in evidenza e progetti
 - Prosegue il programma di miglioramento comfort Cabina per aumentare gli standard qualitativi a favore di passeggeri e crew, oltre che per ottimizzare i costi. Tra i progetti finalizzati si ricorda la campagna di verifica e sostituzione di tutti gli schiumati e fodere dei sedili comandante, primo ufficiale ed observer all'interno dei cockpit flotta A330, la standardizzazione delle luci di lettura di classe magnifica sulle flotte A330-B777.
- Attività di miglioramento di Processi
 - È stata introdotta la nuova versione del sistema informativo di gestione delle attività di manutenzione flotta AMOS 12.20 Questa nuova versione, oltre a garantire più funzionalità e maggiore sicurezza, offre molte novità anche dal punto di vista di gestione dei processi di business.
 - È stata estesa la liste delle operazioni di manutenzione approvate da ENAC all'aeromobile Airbus 340. Con tale abilitazione Alitalia Engineering & Maintenance è ora in grado di eseguire ed offrire sul mercato servizi di manutenzione pesante per tale tipo aeromobile.

Nel trimestre luglio - settembre 2019, sono state attivate le seguenti iniziative:

- Attività di manutenzione su flotta Alitalia
 - Nonostante il picco di attività estivo che vede la forza lavoro prevalentemente impegnata sul mantenimento in efficienza della flotta Alitalia, a seguito di riscontri durante le operazioni di routine, si è reso necessario sostituire su un aeromobile della flotta Airbus 321 entrambe le travi di supporto dei carrelli di atterraggio principali. Tale operazione molto onerosa e complessa è stata eseguita completamente in house senza l'ausilio di supporto esterno.

- Attività per Terzi
 - Come da programma prosegue l'espansione delle attività sul neonato scalo di Francoforte con l'acquisizione del Cliente Etihad Airways che sceglie il nucleo tecnico Alitalia per l'assistenza ai suoi 2 voli giornalieri operati con aeromobili Boeing 787 e 777 e alle operazioni cargo.
 - Continua in maniera regolare l'assistenza per check di manutenzione su Clienti con flotte lungo raggio ormai fidelizzati, in particolare nel periodo di osservazione sono stati eseguiti 13 check di manutenzione leggera rispettivamente 9 per AirItaly e 4 per Hi Fly; per quest'ultimo è stata portata a termine anche una modifica della configurazione cabina per un aeromobile Airbus 330.
 - È stata acquisita una importante commessa su un nuovo Cliente Russo (Nordwind) che nel IQ 2020 porterà in Alitalia due B777 per eseguire due check di manutenzione pesante della durata di circa un mese ciascuno.
- Attività in evidenza e progetti
 - È entrato in funzione il nuovo sistema di tracciatura dei materiali di magazzino tramite dispositivi portatili per lettura Bar Code. Tale sistema, interamente armonizzato con il sistema informativo AMOS di gestione della manutenzione, consente una perfetta tracciatura e locazione di tutte le parti presenti nei magazzini.
 - Nel mese di settembre, Alitalia ha ospitato a Fiumicino l'Airbus A320 Family Wing Corrosion Technical Forum. Il Forum ha registrato la partecipazione di 20 tra le maggiori Compagnie Europee, in rappresentanza di oltre 1300 aerei in-service) ed alcuni Maintenance repair and overhaul, sono stati analizzati temi legati alle attività di controllo e prevenzione della corrosione con particolare attenzione a quella che interessa le superfici alari, le best practice in termini di manutenzione e riparazione, con le analisi e gli studi di Airbus rispetto alla gestione e mitigazione di tali problematiche.
- Attività di miglioramento di Processi
 - A seguito di Escalation da parte di Airbus del programma di manutenzione per la flotta A320 Family, nel mese di settembre è stato predisposto e fatto approvare dall'autorità aeronautica, il nuovo Maintenance Schedule per gli aeromobili della flotta Alitalia. Tale nuovo programma prevede l'estensione dell'operazione di tipo "C" da 24 mesi a 36 mesi e di fatto riduce nel medio/lungo periodo il numero delle soste obbligate per l'esecuzione dei check di

manutenzione pesante garantendo importanti saving e maggiore disponibilità macchina per l'operativo.

Nel trimestre ottobre 2019 - dicembre 2019, sono state attivate le seguenti iniziative:

- Attività di manutenzione su flotta Alitalia
 - Con l'inizio della stagione invernale è ripresa l'attività di manutenzione pesante insourced per la flotta Alitalia, in particolare è stata eseguita in house una operazione di tipo C per l'aeromobile A330-200 con marche EI-EJL nel corso della quale è stato sostituito un carrello principale di atterraggio a causa di una avaria.
 - È stata implementata la modifica ADS-B OUT sulla tutta la flotta A330-200 mandatoria entro la fine per poter operare voli sull'area Nord Atlantico, mentre sulla flotta B777-200 sono state attuate azioni di recupero per sopperire alla mancata emissione della documentazione tecnica Boeing per l'introduzione della medesima modifica. Tali azioni hanno garantito la piena operatività dei voli B777 senza alcuna disruption operativa.
- Attività per Terzi
 - L'attività Heavy maintenance per terzi è ripresa a pieno ritmo portando a termine due check C su aeromobile A330-200 di proprietà Air Italy e un check 18 mesi su aeromobile A340-300 di proprietà Hi-Fly. Tutti gli interventi sono statei eseguiti nel rispetto del grounding concordato e con piena soddisfazione dei clienti.
 - Accanto alle attività di Heavy Maitnenance sono state portate avanti con puntualità le schedulate attività di light maintenance (A-Check) e la modifica ADS-B OUT sulla flotta A330 di AirItaly
- Attività in evidenza e progetti
 - All'inizio di ottobre Alitalia Engineering & Maintenance ha organizzato e ospitato a Roma la 120^a conferenza dello IATP (International Airlines Technical Pool), un'organizzazione che comprende oltre 100 compagnie aeree che scambiano con vicendevole profitto servizi di manutenzione di linea tecnica e servizi di pooling di componentistica sugli scali di tutto il mondo. La conferenza ha riscosso un notevole successo ed ha visto la partecipazione di oltre 400 delegati. Tale evento ha sicuramente contribuito al miglioramento dell'immagine di Alitalia ed in particolare della divisione Engineering & Maintenance consolidando i rapporti di collaborazione già esistenti ed incrementando il numero dei nuovi contratti e relativi ricavi incrementali.

- Attività di miglioramento di Processi
 - o Nel mese di novembre si è conclusa con esito positivo la prima fase di auditing delle attività di manutenzione propedeutica alla certificazione EN 9110, normativa che regola i sistemi qualità in ambito industria aerospaziale. Tale attività ispettiva è il primo passo per l’acquisizione di tale importante certificazione che consentirà ad Alitalia Engineering & Maintenance l’accesso ad importanti commesse per terzi (Boeing, militari, ecc.) che la richiedono come requisito primario.

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.

Relativamente al trimestre gennaio – marzo 2019 si citano:

- completamento del percorso di trasformazione dell'Organizzazione ICT che ha visto il passaggio da un modello Application Driven ad un modello Process Driven di transizione, fino a giungere alla adozione (febbraio 2019) di un Modello Organizzativo orientato al IT Service Management, adeguato al governo dell'architettura Full Hybrid Multicloud attuale ed in piena integrazione con le esigenze di Business;
- completamento dell'upgrade dell'infrastruttura tecnologica per la raccolta ed il monitoraggio degli eventi di sicurezza generati dai server aziendali e dai sistemi di controllo;
- rilascio della nuova soluzione tecnologica per l'esposizione su rete pubblica dei servizi digitali operativi, con incremento del livello di sicurezza offerto;
- rilascio della nuova versione dell'APP Alitalia, sia su tecnologia Android che iOS, che integra gli enhancement di sicurezza emersi con l'attività di verifica di vulnerabilità, decisa autonomamente

per attivare in via preventiva le maggiori tutele possibili su questo canale digitale di contatto con il Cliente;

- aggiornamento dei Ruoli e Profili Utenti della piattaforma SAP ECC alle nuove abilitazioni coerenti con i principi della Segregation of Duties;
- implementazione del processo di RPA – Robotic Process Automation in ambito Revenue Audit per la cancellazione delle prenotazioni di Gruppo;
- upgrading di Release della soluzione applicativa SIRAX - sistema di Revenue Accounting Passeggeri;
- evoluzione tecnologica dei sistemi SAP ECC abilitante per l'implementazione della soluzione VIM - Vendor Invoice Management, per la gestione dei processi di fatturazione passiva;
- finalizzata la compliance con la nuova normativa 2019 per l'obbligatorietà della Fatturazione attraverso il Sistema di Interscambio (SDI);
- finalizzata la gestione dei contratti Business to Business (B2B) su piattaforma Salesforce;
- arricchimento funzionale continuo (rilasci bi-settimanali) della App Alitalia;
- improvement del Check-in in mobilità su App Alitalia;
- avvio progetto per l'introduzione del nuovo sistema di ottimizzazione vendite gruppi (PROS GSO);
- avvio progetto per CRM per area Cargo su piattaforma Sales;
- rinnovo del contratto relativo alla fonia mobile, con riduzione dei costi unitari delle diverse componenti di servizio.

Relativamente al trimestre aprile – giugno 2019 si citano:

- completamento dell'assessment sui sistemi IT per la verifica del livello di automatismo delle funzionalità relative ai requisiti di *data retention* e diritto all'oblio ai fini del GDPR. Avvio della fase 1 delle attività di *remediation* sui sistemi che trattano dati dei Clienti Alitalia;
- rilascio della soluzione SAS Data Governance in ambito normativa GDPR, per l'individuazione e la localizzazione - all'interno dei sistemi applicativi di Alitalia - dei dati personali, con l'obiettivo

di favorirne il controllo e il monitoraggio coerentemente con quanto previsto dal Regolamento Europeo;

- avvio dell'*assessment* per la certificazione PCI/DSS relativamente al processo di vendita sul canale WEB;
- ulteriore evoluzione del modello organizzativo ICT in ambito *Digital Channels*, a garanzia della massima integrazione tra domanda e *delivery*, esercitata attraverso l'utilizzo di metodologie Agile/DevOps. Tale evoluzione è inoltre finalizzata alla adozione di un modello pienamente *Product-driven*;
- miglioramenti funzionali della App Alitalia con particolare focus sul processo di *check-in* multitratta e multipasseggero, con raggiungimento del livello qualitativo e della ricchezza funzionale delle App dei principali competitor e riconoscimento di tale risultato da parte del mercato (raggiunto rating di 4/5 su piattaforme Android e iOS);
- sistema CRM per la gestione dei processi di vendita in area Cargo, basato su tecnologia Salesforce: progetto in fase di collaudo e atteso in completamento al 3° trimestre 2019;
- avvio della implementazione della Community "Alitalia Connect", piattaforma disegnata per garantire una relazione personalizzata con i clienti B2B, con agenzie di viaggio, aziende e PMI e per velocizzare il rapporto con i clienti B2B. La piattaforma è basata su tecnologia Salesforce;
- implementazione di una piattaforma di analytics ("SAS Viya") che, in linea con la strategia e la roadmap IT, è in grado di gestire anche il patrimonio di dati non strutturati (Big Data) in ottica di supporto decisionale al Business;
- adeguamento della gestione dei Consensi (espressi dal passeggero su tutti i canali) alla normativa GDPR sui dati personali;
- aggiornamento di *release* dell'applicazione a supporto della manutenzione aeromobili (AMOS);
- aggiornamento di *release* di Sabre Load Manager (soluzione per il centraggio degli aeromobili);
- supporto IT alle attività di apertura degli scali di Washington e Olbia.

Relativamente al trimestre luglio – settembre 2019 si citano:

- upgrade delle piattaforme Airvision Planning & Scheduling (gestione della pianificazione, degli slot e della profittabilità della rete) e Interact (interfaccia di accesso al sistema di reservation, ticketing e check-in);
- miglioramenti funzionali continui dei canali Web e App, con raggiungimento del rating di 4,5/5 della App su piattaforme Android e iOS;
- miglioramenti funzionali della piattaforma SAP a supporto dei processi di Ciclo Passivo, dei processi Human Resources, dei processi di Revenue Accounting.

Relativamente al trimestre ottobre – dicembre 2019 si citano:

- completamento dell'*assessment* per la certificazione PCI/DSS ed indirizzamento delle non conformità emerse;
- consolidamento ed innalzamento *release* della piattaforma per la gestione degli accessi privilegiati alle infrastrutture informatiche Alitalia;
- ottimizzazione degli strumenti atti a garantire un livello di protezione e sicurezza idoneo per l'azienda, quali ad esempio proxy, Web Application Firewall, DMARC (protezione della posta elettronica inviata dai domini Alitalia);
- avvio della gestione del ciclo di vita degli asset IT Alitalia attraverso un *software* specializzato (SNOW);
- upgrade del *software* di gestione dei voli operativi e delle assegnazioni degli aeromobili ai voli (Netline/OPS++) con nuovo modulo che consente la negoziazione degli SLOT con gli enti di controllo del traffico aereo in modalità integrata;
- completamento dell'implementazione del *software* PROS GSO (Group Sales Optimizer) per la vendita di gruppi da parte delle agenzie, soluzione di mercato basata su una nuova tecnologia integrata con il portale B2B delle agenzie (piattaforma Salesforce) e con il sistema di prenotazione e vendita biglietti (piattaforma Sabre). La soluzione garantisce una gestione dei gruppi più dinamica e affidabile;
- attivazione del protocollo USA TSA (Transportation Security Administration) Pre-Check che permette ai passeggeri che aderiscono al programma TSA un più rapido processo dei controlli di sicurezza presso gli aeroporti degli Stati Uniti;

- attivazione del protocollo “Trusted Carrier” in ambito Skyteam che permette la validazione dei dati del passaporto per tutto l’itinerario del viaggio, offrendo quindi ai passeggeri in transito negli Stati Uniti un processo di riconoscimento unico valido dal primo aeroporto di partenza;
- esecuzione delle attività relative alle chiusure di fine anno e riapertura esercizio; avvio del progetto VIM (Vendor Invoice Management) per introdurre una gestione efficace in SAP della fatturazione passiva che ha reso necessario anche il coinvolgimento delle sedi periferiche;
- attivazione di un repository centralizzato delle fatture Alitalia sulla piattaforma SharePoint (Cloud);
- miglioramento dell’App Alitalia con introduzione della nuova carta Mille Miglia digitale, del pagamento “3DS” per l’acquisto dei biglietti e nel check-in per l’acquisto dei servizi ancillari, della nuova funzionalità “fast boarding pass” per accedere alle carte di imbarco scaricate anche in assenza di connettività, restyling della sezione “Carte d’imbarco”, abilitazione dell’acquisto dell’assicurazione viaggio anche per voli Internazionali e Intercontinentali durante la fase di Check-in;
- apertura della Community “Alitalia Connect” ai mercati esteri, con l’obiettivo di garantire una relazione personalizzata con i clienti B2B;
- implementazione del nuovo modulo di Revenue Accounting per l’area Cargo in grado di gestire tutti i processi fondamentali alla rendicontazione dei ricavi, garantendo il rispetto delle normative civili e fiscali nonché delle procedure interne aziendali.

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.

Periodo 2 maggio 2017 – 31 dicembre 2018

La Direzione Operazioni Volo ha intrapreso un percorso di riorganizzazione in un'ottica di efficientamento e semplificazione della struttura e dei processi.

A partire dal mese di maggio 2017, la concentrazione sugli obiettivi primari atti a garantire l'efficienza operativa, a massimizzare la produttività con attenzione al costo del lavoro, monitorando la performance operativa in termini di sicurezza, regolarità, puntualità ed economicità, ha portato al conseguimento dei principali risultati di seguito riportati.

Produttività

In termini di produttività l'impiego medio in ore di volo annuali nel corso del 2018 è stato incrementato del 6,4% per il personale navigante tecnico e del 6,1% per il personale di cabina, rispetto all'anno precedente (2017);

Digitalizzazione

Si è intrapreso un percorso di informatizzazione che ha consentito dal mese di settembre 2017 di eliminare le copie cartacee della documentazione tecnica di bordo attraverso l'utilizzo dell'*Electronic*

Flight Bag a uso dei piloti, consentendo, oltre ad eliminare le spese di stampa e distribuzione, di ridurre i consumi carburante per effetto della riduzione dei pesi a bordo.

Nell'ultimo trimestre del 2018 è stata completata la distribuzione dei "tablet" a tutti i Responsabili di Cabina che consente loro, ad oggi, di svolgere più agevolmente i compiti commerciali assegnati.

Addestramento

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

A giugno 2018 sono state aperte le selezioni per la nuova "Scuola di Volo Alitalia" che prevede l'avvio di 60 cadetti per il primo anno, che passeranno a 70 negli anni successivi. Il corso, della durata di 18 mesi, si svolge presso il Centro di Addestramento della Compagnia Italiana a Fiumicino, una struttura di eccellenza tecnica dotata di 7 simulatori di volo, ad eccezione dei sei mesi di addestramento in volo che si svolgono presso una scuola di volo di Roma aeroporto dell'Urbe. Il primo corso terminerà nel 2020 e i partecipanti che lo completeranno con successo, acquisiranno i brevetti previsti (*Multi Pilot Licence*) rilasciati dall'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC);

Il primo bando di concorso si è chiuso nel settembre 2018 con la raccolta di circa 600 adesioni.

La nuova "Scuola di Volo Alitalia" è stata inaugurata ufficialmente il 6 dicembre 2018. La cerimonia si è svolta presso l'hangar Avio 4 di Fiumicino alla presenza delle Autorità Aeronautiche, gli organi di stampa e delle famiglie dei cadetti selezionati. Ospite della cerimonia l'astronauta ESA Luca Parmitano.

Nel dicembre 2018 sono iniziati i primi 2 corsi per un totale di 27 cadetti risultati idonei alla selezione, tra i quali il vincitore della borsa di studio intitolata alla memoria del comandante Alberto Arlotta, scomparso nell'estate 2018 mentre si trovava a New York per lavoro.

Il giovane aspirante pilota vincitore della borsa di studio non dovrà sostenere le spese del corso. Per la candidatura, oltre ai normali requisiti, è stata richiesta una certificazione ISEE (indicatore della situazione economica equivalente) non superiore ai 15.000 euro.

Per quanto riguarda le altre attività addestrative, nel secondo trimestre del 2018 sono state attivate le selezioni per la ricerca di piloti necessari a soddisfare l'aumento dell'attività prevista nel periodo, che ha pertanto portato all'assunzione a tempo determinato di 15 piloti.

Successivamente sono state avviate le transizioni di piloti da aeromobile Embraer di Alitalia CityLiner verso Airbus 320 "family" in Alitalia.

Inoltre durante il periodo di riferimento è stato contrattualizzato e avviato l'addestramento presso il Training Centre Alitalia per gli equipaggi di condotta della compagnia AirItaly su aeromobile Airbus A330 e per i piloti dell'AMI (Aeronautica Militare Italiana) per i corsi su aeromobile Airbus A319.

E' stato definito il contratto quadro con ENAC per la formazione di Ispettori di Volo e Ingegneri presso il Training Centre Alitalia.

Varie

E' stato sviluppato con la società Aeroporti di Roma (ADR) il progetto del nuovo *Crew Briefing Center* di Fiumicino. Il completamento della struttura, che accoglie gli equipaggi Alitalia in partenza e in arrivo, era previsto per la fine del 2018 è stato posticipato a febbraio 2019. Nel progetto è stato coinvolto il Personale Navigante, attraverso la creazione di "focus group" dedicati.

Da segnalare che nel mese di giugno 2018 si è svolta la IATA Operational Safety Audit (*audit* biennale IOSA) conclusasi con nessun rilievo (*findings*) a carico della Divisione Flight Operations.

Sono state avviate e completate tutte le attività di competenza per l'apertura della nuova direttrice Rome – Mauritius, operativa dal mese di ottobre 2018.

Nel mese di novembre sono state distribuite le nuove uniformi per il personale di cabina.

Periodo gennaio - marzo 2019

Nel primo trimestre del 2019 la Direzione Operazioni Volo ha proseguito il percorso di efficientamento delle varie attività e intrapreso altre iniziative come di seguito elencate.

In termini di produttività l'impiego medio in ore di volo annuali nel corso del primo trimestre 2019 è stato incrementato del 6,7% per il personale navigante tecnico e del 7,5% per il personale di cabina, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (2018).

Sono state avviate tutte le attività di competenza propedeutiche all'apertura della nuova direttrice Rome – Washington, operativa dal mese di maggio 2019.

Nel mese di febbraio è stato inaugurato il nuovo *Crew Briefing Center* che accoglie, oltre alle attività strettamente operative degli equipaggi in partenza e in arrivo, altre funzioni di supporto al Personale Navigante (*e.g.: Crew Vacation Planning, Crew Licencing, etc.*).

In corso il progetto di digitalizzazione dei Piani di Volo ad uso del personale di tecnico, la cui finalizzazione è prevista nel primo semestre del 2019. Consentirà l'eliminazione dell'attuale piano di volo cartaceo.

Il Training Center Alitalia ha ricevuto la certificazione dall'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC) come operatore e come centro addestramento Aeromobile a Pilotaggio Remoto (APR – Droni).

E' stato sottoscritto un *Cooperation Agreement* tra la Direzione Operazioni Volo e il Chief Operating Officer dell'Ente Nazionale di Assistenza al Volo (ENAV) al fine di intraprendere iniziative di collaborazione finalizzate al miglioramento delle performance tecnico-operative. A tal fine sono iniziati i voli di familiarizzazione dei Controllori di Volo sui voli di linea di compagnia.

Nell'ambito dell'iniziativa aziendale "Fly Green", promossa dall'ente Corporate Social Responsibility, sono state introdotte una serie di procedure con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale. Nella fattispecie le procedure riguardano l'ottimizzazione dell'uso materiali di bordo per evitare spechi e la riduzione dei rifiuti indifferenziati.

Periodo aprile - giugno 2019

Nel secondo trimestre del 2019 la Direzione Operazioni Volo ha proseguito il percorso di efficientamento delle varie attività e intrapreso le iniziative necessarie ad affrontare la stagione estiva di maggior impiego.

In termini di produttività l'impiego medio in ore di volo annuali nel corso del secondo trimestre 2019 è stato incrementato del 3.0 % per il personale navigante tecnico e del 3.3% per il personale di cabina, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (2018).

Al fine di rispondere alle esigenze dell'attività di volo programmata sono state avviate le selezioni propedeutiche all'assunzione di 14 piloti a tempo determinato su A320 "family" e avviate le transizioni di 28 piloti dal medio raggio (aeromobile A320) al lungo raggio (aeromobili A330 e B777). Sono stati prorogati i contratti a tempo determinato per 12 Piloti A320.

Sono proseguite le transizioni di piloti da aeromobile Embraer di Alitalia CityLiner verso Airbus 320 "family" in Alitalia (4 nel trimestre rispetto alle 36 unità complessive previste nel 2019). Sono stati inseriti in forza su Embraer Alitalia CityLiner nuovi piloti "cadetti" provenienti dalla Scuola di Volo (10 nel trimestre rispetto alle 18 unità complessive previste nel 2019).

Sono state avviate le selezioni e l'addestramento propedeutico all'assunzione a tempo determinato di 76 assistenti di volo e avviati i passaggi di qualifica a Responsabile di Cabina pari a 60 unità.

Sono state intraprese tutte le attività di competenza propedeutiche allo spostamento dell'attività sull'aeroporto milanese di Malpensa per la chiusura temporanea di Linate dal 27 luglio al 27 ottobre 2019.

In ambito progetti di digitalizzazione è stata lanciata la nuova applicazione Chameleons ad uso del personale Responsabile di Cabina dotato di tablet, per un migliore svolgimento delle attività tecniche e commerciali legate ai servizi di bordo.

In ambito “safety promotion” è stato organizzato a Roma il 5 giugno il 2° Safety Day del 2019, che ha visto la partecipazione, oltre che dell’area volo, anche di altre funzioni in ambito Operations.

Alitalia rispondendo all’invito del comune di Ladispoli, ha partecipato all’Air Show del 16 giugno con un aeromobile A320 (nuova livrea) la cui esibizione ha anticipato il passaggio dei velivoli Euro Fighter dell’Aeronautica Militare Italiana e della Pattuglia Acrobatica Nazionale (PAN).

Periodo luglio - settembre 2019

Nel terzo trimestre del 2019 le attività della Direzione Operazioni Volo sono state concentrate nella gestione operativa della stagione estiva di maggior impiego.

Sono state intraprese tutte le attività di supporto al trasferimento dell’attività sull’aeroporto milanese di Malpensa per la chiusura temporanea di Linate dal 27 luglio al 27 ottobre 2019.

In termini di produttività l’impiego medio in ore di volo annuali nel corso del terzo trimestre 2019 è stato incrementato del 0.5 % per il personale navigante tecnico e del 0,9 % per il personale di cabina, rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente (2018).

E’ stato completato l’addestramento e l’inserimento nelle operazioni di linea dei 14 piloti assunti a tempo determinato su aeromobili A320 “family”.

Completate le transizioni e l’inserimento nelle operazioni di linea di 28 piloti dal medio raggio (aeromobile A320) al lungo raggio (aeromobili A330 e B777).

Sono proseguite le transizioni di piloti da aeromobile Embraer di Alitalia CityLiner verso Airbus 320 “family” in Alitalia (6 unità nel trimestre rispetto alle 36 complessive previste nel 2019).

Completato l’inserimento in forza su Embraer Alitalia CityLiner dei nuovi piloti “cadetti” provenienti dalla Scuola di Volo (18 unità complessive nel 2019).

Completato l’addestramento e l’inserimento in linea di 76 assistenti di volo assunti a tempo determinato e avviati i passaggi di qualifica a Responsabile di Cabina per 60 unità, di cui 22 a titolo definitivo.

Il Training Center Alitalia ha intrapreso il percorso per l’ottenimento della certificazione da parte dell’Autorità nazionale ENAC per il rilascio e il rinnovo degli attestati di conoscenza della lingua inglese (*English Language Proficiency Test*) per il personale navigante tecnico.

Inoltre è stato contrattualizzato e avviato l'addestramento presso il Training Center Alitalia di 22 piloti dell'AMI (Aeronautica Militare Italiana) su aeromobile Airbus A320 "family".

Periodo ottobre - dicembre 2019

Nel quarto trimestre del 2019 le attività della Direzione Operazioni Volo sono state concentrate nella gestione operativa della stagione invernale e nel proseguire il percorso di efficientamento delle attività stesse.

Sono state intraprese tutte le azioni di supporto al ripristino dell'attività sull'aeroporto di Linate a seguito della riapertura dello stesso avvenuta il giorno 26 ottobre. Alitalia è stata la prima compagnia ad atterrare sulla nuova pista in occasione della cerimonia di riapertura dello scalo milanese.

Precedentemente alla riapertura dello scalo milanese, Alitalia ha partecipato all'Air Show di Linate del 12 e 13 ottobre con un aeromobile A320 (nuova livrea) anticipando l'esibizione della Pattuglia Acrobatica Nazionale (PAN) dell'Aeronautica Militare Italiana (AMI) davanti a un pubblico di oltre 100.000 persone.

Per quanto riguarda l'impiego del personale navigante, la produttività espressa in ore di volo medie annue del quarto trimestre 2019 per il personale navigante tecnico e per il personale di cabina è in linea con la produttività dello stesso periodo dell'anno precedente (2018). Complessivamente nel 2019 l'impiego medio è stato incrementato del 2,1 % per il personale navigante tecnico e del 2,5 % per il personale di cabina rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda le iniziative sul risparmio del carburante e sulla conseguente riduzione di emissioni di CO2, anche nel quarto trimestre sono stati raggiunti risultati importanti. Su base annua i risparmi di carburante in ambito Flight Operations hanno raggiunto il valore di 21.373 tonnellate, in miglioramento rispetto al biennio precedente.

Prosegue l'addestramento presso la scuola di volo Urbe Aereo di Roma dei piloti "cadetti" provenienti dalla Nuova Scuola di Volo (16 dei quali entreranno in linea presumibilmente negli ultimi mesi del 2020).

Sono proseguite le transizioni di piloti da aeromobile Embraer di Alitalia CityLiner verso Airbus 320 "family" in Alitalia (6 unità nel trimestre delle 40 complessive avviate tra la fine del 2018 e il 2019).

È stato contrattualizzato e effettuato l'addestramento presso il Training Center Alitalia di piloti dell'Aeronautica Militare Italiana (AMI) su aeromobili Airbus A320s e di piloti della compagnia Blu Panorama su aeromobili Airbus A330. Per la stessa compagnia sono stati effettuati anche corsi per Istruttori Assistenti di Volo.

Sono stati inoltre organizzati 2 Corsi *Flight Dispatch* che hanno visto la partecipazione di 6 risorse interne e di personale dell'Aeronautica Militare Italiana (AMI).

Nel mese di novembre si è conclusa l'attività di audit svolta dall'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC) per il mantenimento del Certificato di Operatore Aereo (COA), con l'attribuzione alla Direzione Operazioni Volo di rilievi minori e non significativi.

In ambito "*safety promotion*" è stato organizzato a Roma il 2 novembre il 3° *Safety Day* del 2019, che ha visto la partecipazione allargata, oltre all'area volo e *Operations*, anche alle altre funzioni aziendali.

Nell'ambito del progetto che prevede l'installazione di defibrillatori anche a bordo degli aeromobili di corto/medio raggio (flotta Airbus A320S e Embraer) sono iniziate la attività di competenza propedeutiche all'inizio delle operazioni previste per il secondo semestre 2020.

Dal 30 settembre al 1 ottobre Alitalia ha ospitato l'*European Cabin Crew Group Meeting*, appuntamento annuale sui temi legati alle attività di "cabina", che ha visto la partecipazione dei rappresentanti di 13 tra le maggiori compagnie europee.

Sono iniziati i lavori di ristrutturazione, in accordo con la società SEA, del *Crew Briefing Center* di Milano Linate. Il completamento della struttura, che accoglie gli equipaggi Alitalia in arrivo e in partenza, è previsto per il mese di febbraio 2020.

In occasione del Giubileo Lauretano si sono intraprese le attività di supporto per i trasferimenti in volo della Modonna di Loreto che, da dicembre 2019 e per tutto l'anno giubilare, Alitalia trasporterà in venti aeroporti italiani e su altri scali internazionali e intercontinentali.

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

Nel 2018, il consolidamento dei processi ha permesso ad Alitalia di confermare i progressi compiuti nel corso del 2017. I dati 2018 confermano un ottimo andamento dei parametri OTP sia in partenza che in arrivo, con picchi di eccellenza raggiunti nel primo e quarto trimestre. D0: 58,8%, D15: 85,9%, A15: 85,2%. Da rilevare come i valori di puntualità raggiunti, oltre ad essere sostanzialmente in linea con gli obiettivi, sono anche migliorativi rispetto al 2017 come nel caso della puntualità in partenza D15. La regolarità si mantiene al top dell'industria, a conferma dell'affidabilità operativa di Alitalia. Nel Trasporto aereo questo risultato è da considerarsi estremamente importante, in particolare per le Compagnie che operano su grandi Hub internazionali. La puntualità oltre ad essere un parametro di affidabilità, permette di operare rispettando i transiti dei passeggeri e quindi, permette di abbattere gli alti costi derivanti dal pagamento di tutto quello che viene previsto in caso di disruption per il passeggero. A livello di benchmark Alitalia nel 2018, nel ranking di puntualità A14, si è posizionata al 2° posto con l'83,2% rispetto al panel dei principali Hub Carriers europei; AZ è preceduta solo da KL (85,6%). A tale riguardo, la Soc. Flightstats ci ha conferito il riconoscimento *FlightGlobal, On time performance Service Awards*, 2018 finalist. FlightStats è una delle Società di rilevazione che monitora per ciascuna compagnia la quasi totalità dei voli effettuati seguendo la metodologia "A14" (tolleranza in arrivo di 14 minuti rispetto all'orario di atterraggio previsto).

Nel primo trimestre del 2019 i risultati operativi si confermano eccellenti, con valori tutti ampiamente al di sopra degli obiettivi: D15: 91,6%, A15: 90,5%, Regolarità 99,54%. La puntualità D15 di **gennaio** si è consolidata al 91,6% a fronte di un obiettivo dell'84,6%. I risultati sono stati estremamente elevati in tutto il mese, che ha visto il raggiungimento di picchi di puntualità per 13 volte superiori al 90,0%. Da segnalare inoltre un record di puntualità il giorno 15, con una D15 al 98,3% (A15: 98,5%), valori più elevati dal 2011. I valori di puntualità sono da ritenersi molto buoni, anche considerando un contesto operativo che ha visto un elevato numero di fermi tecnici per tutto il mese, con riserve macchina pressoché nulle ed esiguità di risorse Crew.

febbraio: Con il 90,9% dei voli atterrati in orario (A15), a febbraio Alitalia è risultata la Compagnia aerea più puntuale al mondo. Dalle rilevazioni di *FlightStats* emerge che l'indice di puntualità di Alitalia è stato più alto di oltre 12 punti percentuali rispetto alla media delle compagnie aeree mondiali (77,6%). Un trend positivo già evidente nei dati aggregati relativi all'intero 2018: l'anno scorso, con l'83,2% dei voli atterrati in orario, Alitalia era risultata la seconda compagnia più puntuale in Europa e si era posizionata all'ottavo posto nella classifica mondiale.

La puntualità D15 di **marzo** si è consolidata al 91,1%, un risultato ottimo emerso a fronte di un andamento positivo in tutto il mese, che ha visto il raggiungimento per 22 volte di picchi di puntualità superiori al 90,0%; le giornate che hanno visto il superamento del Target D15 sono state 28 su 31, con

il valore più elevato del 96,3%, conseguito il giorno 19. Alitalia è al primo posto (sia a livello Europeo che Mondiale) anche nel mese di marzo 2019 consuntivando un parametro di A14 pari ad 89.31%.

Il mese di **aprile** ha confermato un trend di puntualità e regolarità solido, con valori superiori sull'anno precedente. La puntualità D15 (89,5%) è risultata per 27 volte al di sopra dell'Obiettivo e, in particolare, per 18 volte sopra il 90,0%. Il picco di performance si è avuto il 2 aprile, con un 96,7%. In effetti, dall'analisi del mese nel suo complesso, si rileva come il calo di risultati sia circoscritto a 3 specifiche giornate, principalmente a fronte di eventi meteo. Per quanto riguarda la classifica di *benchmarking* Worldwide, AZ mantiene il primo posto assoluto nel progressivo gennaio- aprile 2019 (A14: 89,0%).

La puntualità nel mese di **maggio** (D15: 85,6%) ha iniziato a mostrare segni di contrazione, in linea con i trend storici, conseguenza dell'entrata nel picco annuale di traffico Passeggeri e delle attività di volo per gran parte dei Vettori. Si sono quindi acuite tutte le problematiche legate al Controllo del Traffico aereo sia a terra (congestione delle vie di rullaggio e RWY), sia per i sorvoli e punti specifici/destinazioni ad alta densità di traffico. Il calo della nostra puntualità è inoltre riconducibile a 2 specifiche giornate: la prima (giorno 5), penalizzata da un fermo dei Sistemi operativi AZ causa mancanza di collegamento con i server IBM. La seconda, (martedì 14), per un fermo del Sistema Sabre, che ha comportato l'indisponibilità di numerose applicazioni nella fascia oraria 06:30/08:30z. La disfunzione colpiva più direttamente HUB FCO con 69 partenze ritardate, in considerazione dell'elevato numero di voli *outbound* nelle fasce orarie delle 08:00 e delle 09:00z. In altri due giorni (20 e 27 maggio), sono state le condizioni del tempo fortemente negative a deprimere i risultati, stante un contesto meteo perturbato che coinvolgeva direttamente HUB FCO ed i principali Scali europei, in combinazione con una criticità sulla "readiness" tecnica di Medio raggio, in particolare per l'indisponibilità velivoli Flotta Embraer 175.

Giugno 2019 è stato un mese che ha evidenziato un trend della puntualità in progressivo rallentamento (D15: 82,6%), in presenza di ritardi derivanti dai maggiori volumi di attività con l'entrata in vigore degli operativi Summer; si è registrata anche una elevata pressione di traffico già dalle prime settimane del mese, stante gli elevati fattori di riempimento degli aerei. La puntualità D15 è stata per 14 volte al di sopra dell'Obiettivo, pur presentando una sensibile flessione nelle due ultime settimane del mese. Il top di *performance* si è avuto nei primi 5 giorni di giugno, con valori in partenza superiori al 90,0%. In concomitanza con l'inizio del picco stagionale per tutti i Vettori, da non trascurare i crescenti fenomeni di congestione delle aerovie, che hanno reso difficile anche il re-istadamento dei voli su rotte alternative. Nella seconda parte del mese il quadro operativo è andato deteriorandosi, anche per giornate di meteo negative (giorno 19: bassa visibilità FCO; 22 giugno: meteo FCO, LIN, MXP), con ulteriore accentuazione dello stress sulle strutture derivanti dalla massimizzazione dell'impiego dei fattori della produzione. Ancora una volta tra le cause di non puntualità ricordiamo le problematiche Tecniche (forti

incidenze nei giorni 28, 29, 30), con avarie, mancati rilasci, casi di danneggiamento, in un contesto di riserve macchina estremamente limitato per tutto il mese.

Dati semestrali gennaio-giugno 2019: Puntualità D15: 88,5%, A15: 88,0%; Regolarità: 99,63%.

Benchmark (Fonte: Flightstats.com)

Nel primo semestre 2019, Alitalia si posiziona al primo posto (nel panel europeo), consuntivando un parametro di A14 pari a 86.8% (+1,7pp vs 018). È seguita in classifica da Iberia al secondo posto (85.4%) e Air France al terzo posto (81.8%).

Per quanto riguarda la classifica Worldwide, nel periodo gennaio-giugno, Alitalia si attesta al terzo posto nell'ambito dei Vettori di riferimento, con un valore di A14 del 86.8% (eravamo al 4° nel 2018 con un A14 del 85.1%). AZ è preceduta da Latam Airlines (86.9%) ed ANA (87.4%). Segue Iberia al 4° Posto (85.4%), Delta all'8° Posto (83.8) e Air France al 9° (81.8%).

Luglio 2019 (D15: 78,0%). Il picco estivo iniziato a luglio si è caratterizzato ancora una volta con le consuete complessità operative derivanti da flussi di traffico più intensi e maggiore produttività di manpower e aeromobili. Alcuni spazi aerei europei sono stati interessati da una crescita di traffico del 4%. Eurocontrol ha quindi attivato un contingency plan per prevenire e minimizzare ritardi degli operatori dovuti a restrizioni di decolli e atterraggi.

Il 27 luglio le operazioni sono state trasferite, come previsto, da Milano Linate a Milano Malpensa e a Bergamo Orio al Serio, a causa della chiusura per lavori di rifacimento della pista di Linate fino al 27 ottobre. L'organizzazione delle nuove strutture, lo staffing e le nuove procedure da applicare sono il frutto di un cospicuo periodo di allineamento interno e di dialogo con le Autorità locali, oltre che con i fornitori. Il gruppo di lavoro interdirezionale ha predisposto gli adeguamenti necessari, tenendo conto delle peculiarità dell'aeroporto di Malpensa. Il trasferimento delle operazioni è avvenuto con regolarità, seppur con performance in forte calo, condizionate dagli inevitabili disagi della transizione iniziale.

Le performance del mese di **agosto** (D15: 73,9%) hanno segnato una importante flessione a causa di diversi elementi concomitanti, come l'assestamento operativo di Malpensa ed eventi meteorologici particolarmente significativi.

Alitalia si è quindi attestata **all'undicesimo posto** nel panel europeo, ma ha mantenuto un **secondo posto** a livello progressivo **gennaio-agosto** (Fonte Flightstats). In ambito **mondiale** invece siamo al **settimo posto** nel periodo gennaio-agosto, periodo in cui le major europee hanno registrato posizionamenti peggiori.

Settembre (D15: 77,6%). Puntualità debole ma in ripresa quella registrata nel mese, ancora condizionata dalle performance modeste dei voli da/per MXP, con valori OTP nettamente inferiori agli standard consolidati su LIN. Da aggiungere, restrizioni ATC conseguenza delle avverse condizioni meteo su alcuni Scali italiani ed europei, con voli assoggettati a slot anche penalizzanti. Il quadro tecnico complessivo ha risentito di una disponibilità di velivoli di riserva estremamente ridotta, stante il volume di attività e numerosi eventi succedutisi nel corso del mese che hanno coinvolto anche il Lungo raggio, con fermi tecnici concomitanti che hanno generato un incremento sensibile dei ritardi e del numero di cancellazioni. Da aggiungere, disfunzioni handling FCO con prestazioni di Fornitori Terzi non sempre ottimali (Assistenze PRM, Passaporti, controlli di Sicurezza). La concentrazione di attività e la pressione di traffico caratterizzata dai buoni fattori di riempimento, ha reso ancora più evidenti queste problematiche, specialmente nei week end, giornate dagli intensi spostamenti.

Dati gennaio-settembre 2019: Puntualità D15: 84,2%, A15: 83,9%; Regolarità: 99,64%.

Benchmark (Fonte: Flightstats.com).

Ottobre (D15: 82,0%) ha ancora risentito dello spostamento di parte del network a MXP in concomitanza con la chiusura di LIN, in fase di completamento con la fine della Summer season. Dal 27 del mese infatti, con la riapertura di LIN e l'entrata in vigore del programma Winter 2019, si è rilevato un netto recupero dei valori OTP che hanno raggiunto nuovamente picchi di eccellenza. Nel corso del mese di ottobre, si sono inoltre registrate restrizioni ATC, conseguenza delle avverse condizioni meteo su alcuni Scali italiani ed europei, con voli assoggettati a slot penalizzanti. Pressoché impossibile qualunque recupero di performance, oltre agli effetti negativi dati dalla necessità di autorizzare ulteriori ritardi sulle ultime partenze da FCO, con l'obiettivo di favorire i transiti di Pax altrimenti non riproteggibili in giornata.

Gestione operativa onerosa a **novembre** (D15: 85,2%), un mese che ha visto l'alternarsi di giornate positive, con valori D15 per 21 volte superiore al Target (di cui 7 sopra il 90,0%), ad andamenti più deboli (giornata peggiore: 15 novembre), legati essenzialmente ad eventi meteo in Italia e su FCO. I valori di puntualità (partenza ed arrivo) sono peraltro da ritenersi in ripresa, considerando il contesto operativo che ha visto un elevato numero di fermi tecnici per tutto il periodo. I risultati di puntualità più modesti coincidono con le giornate di restrizioni meteo in Italia e su FCO, in presenza di attività temporalesca anche intensa, associata in alcuni casi a forti venti. E' risultato inevitabile il disallineamento delle rotazioni che hanno risentito degli effetti dei ritardi consequenziali, secondo una dinamica esponenziale fino a fine programma. In simili contesti, è stato inoltre necessario generare ulteriori ritardi, a garanzia del transito dei Pax con prosecuzione altrimenti senza riprotezione in giornata.

Il mese di **dicembre** ha registrato valori di puntualità nell'insieme positivi, ma altalenanti (D15: 83,8%), con andamenti eccellenti interrotti da giornate di problematiche meteo severe, che hanno fortemente depresso gli indicatori. Il disallineamento delle rotazioni che ha dato luogo ad un diffuso proliferare di consequenziali, è stato spesso originato dalla mancata puntualità dei primi voli dalla periferia, stanti le basse temperature della notte che rendevano necessarie operazioni di de-icing. In particolare, puntualità modesta a partire dalla seconda settimana, in concomitanza con un'ondata di meteo fortemente avverse (CAG, BRI, GOA, LIN ed HUB FCO) con neve, temperature polari e forti venti. La peggiore giornata dell'anno per puntualità è stata registrata proprio in questo mese (giorno 22) con un programma di attività disallineato sin dai primi voli, per condizioni meteo marginali su FCO causa forti venti a raffiche che hanno imposto un cambio di configurazione piste dalle 06:40z alle 08:40z, con utilizzo esclusivo RWY 25. A quanto detto vanno aggiunti nel corso del mese gli effetti di uno Sciopero generale ad oltranza in Francia, ATC incluso, contro la politica del governo; sono state quotidiane le ripercussioni sul traffico aereo punto a punto (destinazioni Francia), con fenomeni di saturazione che hanno riguardato anche i sorvoli nella FIR di Marsiglia e Spazi aerei alternativi (Cipro).

Dati **gennaio-dicembre 2019**: Puntualità D15: 84,1%, A15: 83,7%; Regolarità: 99,64%.

Benchmark (Fonte: www.cirium.com, già Flightstats)

A livello progressivo gennaio-dicembre 2019 **Alitalia** consolida il **secondo posto** (nel panel europeo) consuntivando una **A14 pari all'82,2%**. È preceduta in classifica da Iberia al primo posto (84,2%), a seguire Air France al terzo posto (81,2%), SAS al quarto (79,3 %), KLM al quinto (79,3%) e Austrian al sesto posto (79,0%).

Nel periodo gennaio-dicembre a livello Worldwide, **Alitalia** è **settima** con un valore di A14 dell' 82,2%; la compagnia più puntuale è LATAM (86,7%), seguita da ANA al secondo posto (86,5%), Delta al terzo posto (84,6%), JAL al quarto (84,5%), Iberia al quinto (84,2%) e AZUL al sesto (83,5%).

3.5 OMISSIS

3.3.10

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

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

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

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

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

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

Commissione Europea

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

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

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

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

In data 16 maggio 2017, i Commissari Straordinari, in ottemperanza dell'articolo 50, comma 2 del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, hanno presentato al MISE apposita istanza per essere autorizzati alla pubblicazione del bando di cui alle sopra menzionate disposizioni di legge. Con provvedimento del 17 maggio 2017 il MISE ha autorizzato la pubblicazione del predetto bando.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- (i) l'esigenza di garantire la regolare prosecuzione dell'attività di impresa delle Società in A.S. nelle more dell'espletamento delle procedure funzionali al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione straordinaria;
- (ii) i vincoli temporali posti dalla normativa di riferimento, con particolare riferimento al termine di sei mesi previsto dall'articolo 50 del D.L. 50/2017 per l'espletamento delle procedure individuate in esito alla ricezione delle Proposte nonché per il rimborso del finanziamento statale di cui alla medesima disposizione di legge;

- (iii) la natura delle misure organizzative, commerciali ed industriali potenzialmente necessarie, avuto riguardo al contenuto delle Proposte ricevute, per l'implementazione di una operazione di ristrutturazione, la plausibile entità degli investimenti necessari per la loro attuazione e la relativa tempistica;
- (iv) l'entità e le caratteristiche della complessiva esposizione debitoria delle Società in A.S., quale risultante dalle situazioni contabili delle medesime Società in A.S. disponibili alla data di avvio della procedura di amministrazione straordinaria.

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

In considerazione di quanto sopra esposto, si è ritenuto che, nel caso di specie, le finalità della procedura di amministrazione straordinaria, con particolare riferimento alla conservazione del patrimonio produttivo delle Società in A.S. ed al recupero dell'equilibrio economico delle relative attività imprenditoriali, potessero essere utilmente perseguite unicamente sulla base di un programma di cessione.

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

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

4.2 La procedura di cessione dei complessi aziendali

4.2.1 La raccolta delle manifestazioni di interesse

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

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

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

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

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

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

Nel corso della fase di *due diligence* ai soggetti ammessi alla Procedura è stato dato accesso alla documentazione aziendale necessaria ai fini di una compiuta valutazione dei Lotti posti in vendita. Ai medesimi soggetti è stata altresì consentita la possibilità di formulare quesiti e richieste di chiarimento nell'ambito di una apposita procedura di *Q&A*, nonché di svolgere incontri con il *management* delle

Società in A.S. Ai soggetti che ne hanno fatto richiesta è stato altresì consentito di svolgere visite ed ispezioni sugli aeromobili di proprietà delle medesime Società in A.S.

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

Con la predetta Seconda Lettera di Procedura, la gestione commissariale ha anche disposto la proroga sino alle ore 18:00 del 16 ottobre 2017 del termine per la presentazione delle offerte vincolanti in relazione ai lotti oggetto della Procedura, inizialmente fissato al 2 ottobre 2017. Tale proroga si è resa necessaria, in particolare, per consentire ai partecipanti alla Procedura un più approfondito esame della documentazione resa disponibile in *data-room*.

4.2.2 La fase di presentazione delle offerte

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

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

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

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

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

4.2.3 *La procedura negoziata*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 OMISSIS

5 Risultati economico-finanziari

5.1 Premessa metodologica

I prospetti di seguito esposti rappresentano l'andamento economico e finanziario della gestione commissariale per il quarto trimestre 2019 (periodo dal 1 ottobre 2019 al 31 dicembre 2019). Le risultanze contabili sono sottoposte a talune procedure di verifica da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A.

A fine illustrativo, la società ha ritenuto di effettuare la comparazione con le risultanze contabili del 2018. Si precisa, inoltre, che la situazione contabile di seguito riportata è stata predisposta ipotizzando un principio di continuità aziendale⁸ ed il regolare adempimento dei Contratti di Finanziamento.

Inoltre, si fa presente che non sono stati effettuati *impairment test* al fine di verificare la recuperabilità dei valori di carico delle immobilizzazioni al 31 dicembre 2019 riportati nell'attivo patrimoniale della situazione contabile presentata nella Relazione Trimestrale, ivi inclusi i valori inerenti al diritto di utilizzo dei beni in *leasing*.

⁸ 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

Valori in milioni di Euro	4° Trimestre 2019	4° Trimestre 2018	Variazioni
Ricavi del traffico	690	670	20
Altri ricavi operativi	53	52	1
Totale ricavi operativi	743	722	21
Consumi di materie prime e materiali di consumo	(227)	(237)	10
Costi per servizi	(427)	(396)	(31)
Costi per il personale	(154)	(148)	(6)
Altri costi operativi	(32)	(37)	5
A dedurre: costi capitalizzati per lavori interni	12	11	1
Totale costi operativi	(828)	(807)	(21)
Margine operativo lordo (EBITDA)	(85)	(85)	0

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

Valori in milioni di Euro	4° Trimestre 2019	4° Trimestre 2018	Variazioni
Margine operativo lordo (EBITDA)	(85)	(85)	0
Costi per noleggio degli aeromobili	0	(57)	57
EBITDAR	(85)	(28)	(57)

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*).

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, 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 leasing passivi, 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 (1° gennaio 2019). Tali canoni sono stati attualizzati utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing, calcolato considerando il fair value del bene oggetto di locazione finanziaria all'1/1/2019, 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 quarto trimestre del 2019 i *Ricavi del traffico* - che includono ricavi passeggeri, cargo, posta, *charter*, *ancillaries* – sono pari a 690 milioni di euro, in crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+20,0 milioni di euro pari al 3,0%). La variazione positiva è guidata dalla *performance* dei ricavi passeggeri (+18 milioni di euro; +3,0%) che, nonostante la lieve riduzione delle ASK (posti per Km offerti), registrano un miglior tasso di riempimento dei voli (+2,1 punti percentuali di Load Factor) ed una variazione positiva del ricavo medio per passeggero (+2,9%).

Gli altri *Ricavi Operativi*, pari a 53 milioni di euro, crescono rispetto all'anno precedente di 1,0 milione di euro (+1,9%).

Nel trimestre considerato, i ricavi complessivi si attestano quindi a 743 milioni di euro in crescita di 21 milioni di euro, pari a 2,9%, rispetto al corrispondente trimestre del 2018.

Costi operativi

I costi operativi nel quarto trimestre 2019 nel complessivo si attestano a 828 milioni di euro, in aumento di 21 milioni di euro (2,6%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, principalmente per l'incremento delle spese per servizi, riferiti ai costi per manutenzione flotta, per spese di vendita e per costi di scalo e traffico, parzialmente bilanciato dai minori costi per carburante aeromobili e dall'effetto positivo dovuto all'applicazione dell'IFRS 16 nel 2019.

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

Consumi di materie prime e materiali di consumo

Tale voce di costo – che include il costo del carburante degli aeromobili al netto degli effetti delle coperture, i costi dei materiali tecnici e degli altri materiali per servizi – si attesta a 227 milioni di euro, in calo di 10 milioni rispetto al periodo precedente per la riduzione del prezzo del carburante (16 milioni di Euro) in parte compensati dall'incremento dei costi per materiali tecnici.

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 427 milioni di euro, in aumento di 31 milioni pari al 7,8% rispetto al corrispondente trimestre del 2018.

Più in dettaglio:

- in riferimento ai *costi di vendita*, si registra un incremento di 7 milioni di euro pari al 18% legato alla crescita dei ricavi ed azioni tattiche di sostegno alla vendita
- Le *spese di traffico e scalo*, pari 168 milioni di euro, aumentano di 5 milioni di euro pari al 3% per effetto degli incrementi tariffari e delle dinamiche del cambio Euro/USD
- In riferimento ai *costi di manutenzione e revisione flotta*, pari a 147 milioni di euro, si registra una crescita di 81 milioni di euro riferita essenzialmente all'adeguamento del fondo area tecnica effettuato nella situazione contabile al 31 dicembre 2019 (pari a 110 milioni di dollari), a seguito dell'analisi degli extra costi sostenuti nel corso dello stesso anno e dalla conseguente proiezione sugli eventi manutentivi da sostenere nel prossimo triennio sui motori della flotta A320 in leasing; l'incremento è stato in parte controbilanciato dall'assorbimento del Fondo Area Tecnica per il phase-out di n. 3 aeromobili A321 avvenuto nel quarto trimestre 2019, in particolare sulle componenti motori.
- Con riferimento alle *altre prestazioni* – che includono principalmente spese per servizi ICT e spese per prestazioni varie – pari a 52 milioni di euro, si registra un incremento di costi pari a 4 milioni di euro (8%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.
- In riferimento ai *noleggi, locazioni e fitti*, pari a 16 milioni di euro, si registra una riduzione di 65 milioni di euro rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'impatto è dovuto alla riduzione del costo dei *leasing* della flotta e dei motori riconducibile all'applicazione dell'IFRS16 per 67 milioni di euro.

Costo per il personale

Tale voce di costo si attesta a 154 milioni di euro, in crescita di 6 milioni di euro (4,1%) rispetto al corrispondente trimestre del 2018 prevalentemente per la riduzione dell'ambito applicativo della CIGS.

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 32 milioni di euro, con una riduzione di 5 milioni di euro rispetto al periodo precedente per minori accantonamenti su fondi rischi per rischi e oneri vari in parte compensati da perdite su crediti per mancato recupero delle maintenance reserves degli aeromobili in phase-out.

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 12 milioni di euro, in crescita di 1 milione di euro rispetto al 2018.

5.2.1 Cash Flow

<i>valori in milioni di Euro</i>	4 trim.2019
CASSA INIZIALE	310
(1) EBITDA	-85
(2) Tasse e partite contabili	-5
(3) Capitale circolante e fondi	81
(4) Investimenti netti	-38
(5) Variazione Depositi	0
(6) Variazione Maintenance reserve	7
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	-40
a) Nuovo Debito	400
b) Rate aeromobili in leasing e proprietà	-84
CASSA FINALE	586

Il saldo della cassa al termine del 4°trimestre 2019 è stato pari a 586 milioni di euro, evidenziando nel periodo un incremento di 276 milioni di euro, a seguito dei seguenti fenomeni:

- 1) il cash flow generato dalla gestione operativa (EBITDA) è risultato negativo per 85 milioni di euro;
- 2) le tasse e altre partite non monetarie negative per 5 milioni di euro;
- 3) la variazione del capitale circolante ed i fondi ha generato una variazione positiva di 81 milioni di euro, così composta:
 - -26 milioni di euro per decremento del valore del venduto non ancora volato, coerente con la stagionalità del business;
 - +54 milioni di euro dovuto al decremento dei crediti commerciali;
 - -41 milioni di euro dovuto all'incremento dei debiti commerciali;
 - +7 milioni di euro dovuto al decremento del magazzino;
 - +87 milioni di euro per aumento dei fondi riferito principalmente al fondo area tecnica, a seguito del suo adeguamento al valore degli extra costi da sostenere sulle manutenzioni;

- 4) Gli investimenti complessivi del periodo ammontano a 38 milioni di euro.
- 5) I depositi non hanno subito variazioni nel periodo.
- 6) La variazione della Maintenance Reserve è positiva per 7 milioni di euro ed è dovuta alla dinamica originata dal versamento a garanzia delle manutenzioni future, relative ad aeromobili in leasing (credito), al netto degli incassi avvenuti nel periodo a fronte delle manutenzioni già effettuate (recupero del credito).

A seguito di tali variazioni, il flusso di cassa operativo⁹ (free cash flow) nel periodo ottobre-dicembre 2019 è stato negativo per 41 milioni di euro.

Al flusso di cassa operativo si aggiungono:

- +400 milioni di euro generati dalla nuova tranche di prestito governativo erogato a dicembre 2019;
- -11 milioni di euro riconducibili al pagamento delle rate (quote capitale e interessi) di finanziamenti legati alla flotta di proprietà;
- -72 milioni di euro per il pagamento delle rate di leasing su aeromobili e motori (leasing operativi e finanziari).

⁹ I flussi di cassa sono desunti dalle risultanze di Tesoreria e Gestionali.

5.3 *OMISSIS*

5.4 *omissis*