

Analisi delle criticità attuali di ALITALIA-SAI SpA in A.S.

Documento redatto ad uso esclusivo per la

**COMMISSIONE SPECIALE del SENATO della Repubblica PER
L'ESAME DEGLI ATTI URGENTI PRESENTATI DAL GOVERNO**

In relazione all'

**INDAGINE CONOSCITIVA SUL DISEGNO DI LEGGE N. 297, DI
CONVERSIONE DEL DECRETO-LEGGE N. 38 DEL 2018, RECANTE
MISURE URGENTI PER ALITALIA**

Valutazioni di merito sulla situazione attuale della società Alitalia SAI in A.S.

Alitalia ha recentemente pubblicato sul sito del Corriere della Sera un prospetto sintetico dei dati economici relativi al primo trimestre 2018 e considerando che la gestione Commissariale, come è noto è stata molto reticente nella pubblicazione dei dati economico finanziari sia relativi all'anno 2016 che al periodo relativo alla loro gestione straordinaria, possiamo considerare la tabella sottostante un documento che per quanto sintetico può certamente darci una prima valutazione sulla gestione fatta in questo anno di Amministrazione Straordinaria dell'ex compagnia di bandiera.

Q1 2018 - Actual

GROUP - Management Account *Dati in milioni di euro*

	2018 ² Q1	2017 ¹ Q1	Δ	Δ%
Passenger Revenues	501	471	30	6%
Other Operating Revenues	96	101	-5	-5%
Recurring Revenues	597	572	25	4%
Fuel	153	174	-21	-12%
Fleet rentals	63	83	-20	-24%
Labour Cost	140	151	-11	-7%
Other Costs	358	392	-34	-9%
Recurring Costs	714	800	-86	-11%
EBITDA excl. non recurring items	-117	-228	111	
EBIT excl. non recurring items	-167	-279	111	
Non Recurring Items	0	-1	1	

1 Unaudited and produced by former management 2 Preliminary unaudited data

Fonte: Alitalia

Certamente quanto reso noto dai Commissari, necessiterebbe per una analisi approfondita delle "spaccature" relative ai costi, possiamo comunque basarci su questi dati sintetici per evidenziare quanto segue:

- 1) vi è un sostanziale tenuta nei ricavi nel confronto con il primo trimestre dell'anno 2017, vi è comunque da dire che il dato non è assolutamente indicativo poiché stiamo parlando del trimestre 2017 antecedente alla richiesta di insolvenza in proprio che il cda di Alitalia deliberò poi nell'Aprile 2017 con la richiesta presentata presso il Tribunale di Civitavecchia. Più indicativo appare invece il confronto con il dato dei ricavi del primo trimestre 2015 (ultimo disponibile considerando che a distanza di 1 anno dal Commissariamento, nulla si sa di ufficiale sui dati del 2016). Il confronto con il 2015 denota una netta contrazione dei ricavi anche considerando che gli stessi dati del 2015 riportavano un primo trimestre assai penalizzante per avvenimenti non rituali occorsi durante il periodo. Possiamo quindi ragionevolmente affermare che Alitalia continua la sua parabola discendente circa le quote di mercato, dovuta ad una politica di network assolutamente priva di alcuna strategia razionale
- 2) La riduzione per circa il 12% dei costi del carburante non è dato indicativo, in quanto attualmente la compagnia opera con una flotta ridotta rispetto al 2017 e soprattutto con un operativo che prevede un numero minore di ore volate. Da questo deduciamo che il risparmio sul costo del carburante non vi è stato e comunque non vi è un risparmio significativo.
- 3) Stesso discorso del carburante vale per il leasing degli aeromobili, dove il minor costo è dovuto solo alla risoluzione di alcuni contratti e quindi ad un minor numero di aeromobili in

- flotta, piuttosto che ad una seria opera di ristrutturazione del costo di noleggio degli aeromobili che considerando il numero degli aerei in flotta pare ancora oggi spropositato.
- 4) Vi è una riduzione degli altri costi di esercizio pari al 9% che dimostra considerando i tagli effettuali al rotte e quindi all'operativo degli aeromobili, che il costo pro rata non solo non è diminuito ma che è addirittura aumentato.
 - 5) Infine il dato relativo all'EBIT dimostra quello che io ho sempre sostenuto nelle mie analisi pubblicate su Avionews in questi mesi, ovvero che a dispetto delle dichiarazioni dei tre commissari, Alitalia continua a perdere molti soldi e quindi non può considerarsi plausibile quanto affermato sul non utilizzo dei sodi pubblici pari a 900 milioni che il governo ha decretato di prestare all'Amministrazione Straordinaria di Alitalia.

La vendita degli SLOTS su aeroporto di Londra Heatrow alla controllante Etihad

Gli SLOT sono i diritti di approdo e di decollo che una compagnia aerea possiede su un determinato aeroporto, quelli relativi all'aeroporto Londinese sono da sempre considerati i più importanti e di maggior valore, considerando che Heatrow (primo in Europa per traffico di passeggeri) è saturo e vi è una lista d'attesa di parecchi anni per ottenere il diritto di decollo e atterraggio. Nella nota al Bilancio 2015 Alitalia dichiara di aver ceduto n. 7 SLOT su Heatrow alla controllante Etihad per un importo di 12 milioni di Dollari Americani per ogni SLOT ceduto.

Incumbents have good reason to hoard the best spots on the schedule. They are allocated according to IATA's guidelines at no cost, but the money they generate goes to the carrier. A shortage of landing slots in Europe inflates the fares passengers pay at busy times by €2.1bn (\$2.5bn) a year, according to SEO Amsterdam Economics, a consultancy, and Cranfield University. That extra money flows straight to the lucky airlines. Carriers can also sell some slots. The money on offer for slots with genuine scarcity value is astonishing, especially among hub airlines that rely on a central airport to transfer connecting passengers. Last year Air France-KLM, a legacy carrier, sold a single daily landing and take-off slot at London Heathrow, Europe's most congested airport, to Oman Air for \$75m. The slots owned by Monarch are worth an estimated £60m (\$79m).

None of this is fair, neutral or transparent. Legacy carriers can pocket the proceeds from plum slots they did not pay for. Upstarts are kept at a distance, unable to compete for the services that consumers prize most. The value of slots is obscure.

A better solution would be slot auctions, in which carriers bid to hold slots for staggered periods of five or ten years. Regulators in America and China have thought about this sort of

approach. An alternative would be to adopt a congestion-pricing model for runways, in which airlines pay more to land or take off at busier times of the day than quieter ones. Facing higher costs for using prized early-morning slots, airlines would have a greater incentive to fill planes to capacity and to get rid of slots they cannot use. The extra money could be put into a central infrastructure pot to build more airport capacity.

Air fair

No system is perfect. The sums of money needed to be paid up front to win an auction, given the necessity of doing so for hub carriers, may be too high for new firms. The burden of making payments could destabilise the finances of some carriers. If congestion charges truly reflect the scarcity value of a runway slot at a crowded airport, fares could rise. Airlines' share prices would certainly fall. But the case for change is nonetheless clear. Frequent flyers are among the world's richest people; the global airline industry just had its three most profitable years ever; the market share of the big three airline alliances is rising. The aviation industry should pay for the infrastructure it uses, not make hay from it. ■

Il prezzo è ben al di sotto dei valori di mercato, considerando che vi sono state vendite di tali SLOT (tra l'altro di bande orarie simili) per importi ben superiori. Solo per citare un esempio concreto, di seguito si riporta il prezzo di vendita pubblicato su Economist di un SLOT che Air France ha alienato alla compagnia Oman Air e che per come si può vedere è per un importo pari a 75 milioni di USD, ovvero oltre sei volte il prezzo di vendita intercorso tra Alitalia ed Etihad.

Vi è inoltre da segnalare che nell'Aprile 2017 venni a conoscenza da miei colleghi manager il contratto di vendita stipulato tra Alitalia e Etihad prevedeva un patto di riacquisto concesso ad Alitalia e valvole sino a Giugno 2017. Informai di tale notizia ricevuta il deputato On. Paolo Romano che si prodigò in audizione presso la Commissione Trasporti della Camera nel chiedere ai commissari sull'esistenza di questo patto di riacquisto. I commissari ammisero l'esistenza di codesto patto, ma non risulta abbiano fatto nulla per esercitare tale diritto.

Di seguito riporto un mio lavoro scritto recentemente per Avionews dove vengono evidenziate tutte le criticità attuali, a seguito di tale scritto il Ministro Calenda ha decretato la richiesta ai commissari di pubblicare la rendicontazione trimestrale

AVIONEWS.COM articolo del 4 Maggio 2018

L'obbiettivo di questo scritto è quello di provare a fare chiarezza sullo stato dell'arte della compagnia; purtroppo dovremmo procedere per induzione considerando che i tre commissari nominati dal MISE per gestire l'amministrazione straordinaria, se da un lato si sono dimostrati solerti nel fare roboanti dichiarazioni a mezzo stampa e in commissione trasporti dei due rami del Parlamento riferendo dati parziali e spesso senza alcuna logica industriale, dall'altro nulla o quasi hanno pubblicato riguardo i dati economici relativo al loro periodo di gestione, tanto meno poi hanno mai ufficializzato i dati di bilancio relativi al 2016 ovvero l'anno che portò definitivamente Alitalia a chiedere in proprio lo stato di insolvenza.

A tal riguardo, prima di addentrarci nell'analisi dei processi industriali interni attuali di Alitalia e sul loro livello di efficienza e di efficacia, occorre in questa sede premettere quanto segue:

il decreto legge n. 347/2003 poi convertito nel n. DDL 39/2004 ai sensi del quale Alitalia si trova in Amministrazione Straordinaria, al punto 8 relativo alle disposizioni finali recita quanto segue: *Per quanto non disposto diversamente dal presente decreto, si applicano le norme di cui al decreto legislativo n. 270, in quanto compatibili.*

A sua volta, Il DL 270, all'art. 61 comma 2 recita quanto segue: *Il commissario straordinario presenta ogni tre mesi al Ministro dell'industria una relazione sull'andamento dell'esercizio dell'impresa e sulla esecuzione del programma".* Ma non solo, il comma 4 dello stesso articolo, specifica che: *tali relazioni sono sottoposte al parere del comitato di sorveglianza e copia delle medesime deve essere depositata entro tre giorni dal commissario presso la cancelleria del tribunale, ove chiunque interessato può prenderne visione ed estrarne copia.*

Quindi, malgrado la legge imporrebbe ai commissari di redigere e rendere pubblica una relazione trimestrale sulla loro gestione, allo stato nulla si sa di preciso sui dati economici e patrimoniali della compagnia. A tal proposito ci sarebbe anche da chiedersi quale ruolo stia svolgendo il Comitato di Sorveglianza cui la legge attribuisce il compito di sorvegliare sulla gestione dei commissari. Dei cinque componenti il comitato, tre sono illustri personaggi legati agli apparati dello Stato e invece per quanto riguarda i 2 rappresentanti dei creditori si è scelto di nominare tra migliaia di creditori quelli di due aziende sì Stato (guarda un po' il caso!!!) ovvero Monte dei Paschi di Siena ed ENI.

Lascio alla sensibilità dei lettori le dovute riflessioni su questa doverosa premessa e mi focalizzo adesso sulla parte che più mi compete ovvero la gestione industriale di Alitalia in Amministrazione Straordinaria, ovvero su cosa hanno fatto i Commissari per ristrutturare la compagnia e renderla più appetibile presso eventuali compratori interessati. Bene, i Commissari non hanno fatto nulla o quasi!!! Per quel che ci è dato

sapere elenco di seguito le azioni più rilevanti che hanno caratterizzato questo anno di Amministrazione Straordinaria:

- 1) Risoluzione del contratto di "hedging" sul carburante ovvero quel contratto che costringeva Alitalia a non trarre alcun beneficio dal notevole ribasso del prezzo del Brent che ha caratterizzato quest'ultimo triennio. Il tutto a favore delle banche con cui lo stesso contratto era stato firmato che in compenso hanno guadagnato moltissimo a spese di Alitalia e che guarda caso erano per gran parte le stesse banche azioniste di Alitalia;
- 2) Licenziamento o comunque interruzione del rapporto di lavoro con qualche decina di dirigenti, 3) Cassa integrazione per circa 1.500 lavoratori continuando in tal modo la scellerata macelleria sociale posta in esse in questo ultimo decennio dal susseguirsi di gestioni scellerate;
- 3) Perfezionamento di un contratto di leasing di un Boeing 777/300 unico esemplare in flotta.
- 4) Assunzione di due nuove figure dirigenziali

Quindi rispetto ad un piano di ristrutturazione serio e sbandierato nelle intenzioni iniziali, sono state fatte essenzialmente 4 (e sottolineato 4) cose oltre ad aver continuato il processo di internalizzazione di alcune operazioni manutentive già iniziate nell'ultimo periodo della gestione Araba di Alitalia.

Certamente positiva la risoluzione del contratto di hedging e ci mancherebbe anche che non fosse stato risolto considerando che i Commissari avendo poteri straordinari potevano risolvere et nunc qualsiasi contratto in essere.

Non si comprende invece quale vantaggio abbia portato il licenziamento dei dirigenti a meno che non siano state contestate agli stessi atti ben precisi svolti contro gli interessi aziendali.

Gravissima invece è l'ulteriore faida perpetrata ancora una volta a danno dei lavoratori vere vittime sacrificali della vicenda Alitalia unitamente ai contribuenti Italiani.

Infine, non vi è logica industriale di settore nella decisione di prendere in leasing un solo esemplare di Boeing 777/300, se non quella di aumentare l'inefficienza ed i costi di una aerolinea. Chiunque si occupa di aviazione sa bene che avere in flotta un unico esemplare di un aeromobile significa soltanto aumentare esponenzialmente i costi di esercizio sia in relazione alla manutenzione del velivolo su cui non si può trarre alcun vantaggio dalle economie di scala che in relazione alle operazioni volo che vengono ad essere fortemente condizionate dall'impossibilità di avere un aereo di back up in caso di impossibilità dell'esemplare unico ad operare. Sarebbe inoltre doveroso da parte dei commissari rendere pubblico il contratto di leasing stipulato per questo 777/300 considerando che sono pubblici i soldi che essi stanno utilizzando.

Alitalia in amministrazione straordinaria ha invece reso pubbliche le assunzioni di due nuovi dirigenti in posti assolutamente strategici ovvero nella posizione di Direttore delle Risorse Umane e Direttore Commerciale che chiaramente nel segno della tradizione Alitalia non hanno entrambi alcuna esperienza di settore a meno che non si voglia

considerare tale il fatto che uno dei due dirigenti nominati era il rappresentante commerciale in Italia di una nota compagnia araba e quindi ben lontano dalle leve decisionali e dai processi interni della compagnia stessa. Ma si sa, il nostro è il Paese dei "tuttologi" sempre pronti e ad occupare la prima poltrona disponibile in qualunque settore. Del resto, gli stessi commissari non hanno alcuna esperienza di settore e quindi coerentemente le due nomine in due posizioni assolutamente critiche per il risultato reddituale non potevano che riguardare due professionisti che saranno certamente bravissimi ma che sono alla loro prima esperienza in una compagnia aerea. Sempre riguardo questi due nuovi dirigenti e considerando il perimetro molto stretto in cui i commissari si devono muovere durante la gestione straordinaria a cui sono chiamati nella loro veste di pubblici ufficiali, sarebbe interessante conoscere se i contratti di lavoro stipulati con queste due nuove figure aziendali prevedano delle clausole di salvaguardia in caso di vendita dell'aerolinea poiché, nella malaugurata e non creduta ipotesi che tali clausole vi fossero, si sarebbe arrecato un danno pregiudiziale all'attivo del patrimonio della compagnia e di conseguenza ai creditori di Alitalia.

Apprezzabile è a mio modesto avviso la decisione di proseguire nel processo di implementazione in house dei processi manutentivi anche se occorre evidenziare due aspetti critici a riguardo. Il primo è che oggi l'azienda per evidenti motivi legati al proprio stato di azienda in procedura concorsuale non può investire in strumentazione adeguata ad una performance manutentiva efficiente ed efficace quindi il tutto viene eseguito con scarsi mezzi e solo grazie alla straordinaria professionalità dei pochi ingegneri, periti aeronautici e meccanici rimasti in Alitalia a seguito delle falci di personale specializzato in manutenzione aerea attuate in questi 10 anni trascorsi dalla scellerata privatizzazione della compagnia di bandiera. Il secondo aspetto critico riguarda la relazione con Atitech società napoletana di manutenzione aerea di cui Alitalia ne deteneva l'esclusiva proprietà sino alla privatizzazione. Atitech, dal 2008 ad oggi, anche se con una proprietà privata ha continuato ad essere il manutentore esclusivo di Alitalia per gli aeromobili di corto medio raggio senza mai riuscire a percorrere una via autonoma, orientata ad un posizionamento di mercato autonomo dalla vecchia casa madre per cui, nella pur meritoria opera di internalizzazione della manutenzione, Alitalia non può non tenere conto di Atitech a meno che non si voglia far fare a quest'ultima la stessa fine della gloriosa Alitalia Maintenance System, storica officina motori di Alitalia anch'essa privatizzata nel 2008 e poi dichiarata fallita nel 2016 a seguito di una strategia folle dei manager Alitalia veri responsabili del default di questo "gioiellino" italiano ad alta tecnologia. A seguito di tale fallimento, circa 250 risorse umane altamente specializzate si sono ritrovate senza lavoro ed alcuni tra loro, sono stati costretti ad emigrare oltreoceano per mettere la loro non comune esperienza al servizio di spericolati imprenditori sudamericani e senza usufruire della minima tutela previdenziale e contributiva. Italiani di grandissima professionalità costretti a lavorare alla stregua dei poveri immigrati di colore che nel mezzogiorno d'Italia lavorano a nero in molte attività agricole. Nel bel mentre, alcuni degli hangar che a Fiumicino costituivano la struttura portante della manutenzione aerea italiana oggi sono concessi a imprenditori avventurieri o in alternativa sono diventati delle vere e proprie piccionaie ovvero ricovero di piccioni e relativi escrementi che meglio non potrebbero

rappresentare il degrado del settore aereo in questo Paese e lo sperpero di soldi pubblici impiegati nel costruire tali hangar.

Tornando ai processi interni della compagnia malgrado i Commissari avrebbero potuto sfruttare i poteri attribuiti loro dalla legge anche nel risolvere qualsiasi contratto di fornitura in essere e provvedere in tal modo ad una seria ristrutturazione dell'azienda, nulla o quasi è stato fatto a riguardo. Alitalia continua ad operare con gli stessi contratti e quindi con gli stessi sprechi che hanno caratterizzato le scellerate gestioni post privatizzazione.

Nulla è stato fatto per migliorare i processi manutentivi legati a programmi di manutenzione che risultano essere obsoleti e ridondanti, i contratti di leasing sono rimasti gli stessi così come gli accordi di handling e di manutenzione di linea. Non vi è alcun modello serio e adeguato di controllo di gestione il gestionale Sabre è usato a mezzo servizio e non sfruttato secondo le sue potenzialità e i continui tagli del personale perpetrati anche dai commissari hanno acuito la cronica deficienza strutturale della pianta organizzativa che contribuisce in modo determinante all'inefficienza di processo che a sua volta genera maggiori costi. Ergo Alitalia ha vissuto e continua a vivere il paradosso che tagliando i costi del personale di fatto genera come combinato disposto un aumento dei costi della supply chain a monte che oggi ha raggiunto livelli più alti che mai e che sconta almeno un 35% di maggior costo rispetto alla media delle altre compagnie aeree cosiddette tradizionali e non voglio qui scomodare alcune Low Cost campioni di efficienza verso cui il paragone nella gestione dei costi di processo sarebbe improponibile. Di fatto, siamo di fronte ad un vero e proprio paradosso, ovvero si è tagliato il costo del personale all'inverosimile nell'intento di ridurre i costi, ma siccome lo si è fatto scriteriatamente, ciò ha generato un notevole incremento di tutti gli altri costi che compongono il costo totale di produzione, ovvero ci troviamo di fronte ad un raro caso che possiamo definire come *"macelleria sociale a beneficio zero per la redditualità dell'impresa"*.

Ma Alitalia in Amministrazione Straordinaria non si è fatta mancare nulla e anche dal lato ricavi si può facilmente stimare un netto decremento non inferiore al 30% prendendo come linea guida i dati ENAC sul numero dei passeggeri Alitalia che subiscono una netta contrazione rispetto all'anno precedente solo in parte giustificata dal taglio di alcune rotte. Del resto, se si pensa di volare a Mexico City utilizzando un aereo bimotore o si inaugura il volo per Johannesburg dove non vi è compagnia aerea Europea che riesce a non perderci soldi o ancora si utilizza il proprio hub spoken non in una logica geocentrica ma bensì scomponendo il "feederaggio" su bande orarie improponibili, allora anche quello straordinario immenso segno di valore che rappresenta il marchio Alitalia non ti soccorre più.

Quanto sin qui descritto ci lascia dedurre che l'Amministrazione Straordinaria non solo non ha ridotto le perdite ma che di certo le stesse perdite sono aumentate anche rispetto allo scellerato periodo di gestione Araba della compagnia. Ecco quindi che aspetto che i Commissari in ottemperanza a quanto previsto dalla legge 270 diffondano i dati economici dettagliati e con tutte le "spaccature" dei costi della loro gestione. Potremo così scoprire cosa è rimasto in cassa del famoso prestito ponte di 900 milioni e temo che la sorpresa non sarà di poco conto.

