



Giunte e Commissioni

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

n. 2

*N.B. I resoconti stenografici delle sedute di ciascuna indagine conoscitiva seguono una numerazione indipendente.*

**COMMISSIONE SPECIALE PER L'ESAME DEGLI  
ATTI URGENTI PRESENTATI DAL GOVERNO**

INDAGINE CONOSCITIVA NELL'AMBITO DELL'ESAME  
IN SEDE REFERENTE DEL DISEGNO DI LEGGE  
DI CONVERSIONE DEL DECRETO-LEGGE  
RECANTE MISURE URGENTI PER ALITALIA

13<sup>a</sup> seduta (antimeridiana): giovedì 17 maggio 2018

Presidenza del vice presidente RIVOLTA

## I N D I C E

**Audizione di esperti e del Collegio commissariale della procedura  
di amministrazione straordinaria**

PRESIDENTE . . . . .	Pag. 3, 6, 10 e <i>passim</i>	ARRIGO . . . . .	Pag. 3, 10
CIOFFI (M5S) . . . . .	7, 33, 34	* GUBITOSI . . . . .	19, 38, 39 e <i>passim</i>
COLTORTI (M5S) . . . . .	18, 37, 46	INTRIERI . . . . .	13, 14, 15 e <i>passim</i>
FAZZOLARI (Fdl) . . . . .	9, 17, 36 e <i>passim</i>	* LAGHI . . . . .	20, 39, 45
LUPO (M5S) . . . . .	6, 13, 16	* PALEARI . . . . .	23, 30, 43
MARGIOTTA (PD) . . . . .	34		
PESCO (M5S) . . . . .	9, 16, 17 e <i>passim</i>		
PICETTO FRATIN (FI-BP) . . . . .	8, 36		
TURCO (M5S), relatore . . . . .	7, 14, 32 e <i>passim</i>		
URSO (Fdl) . . . . .	6, 17		

---

**N.B.** L'asterisco accanto al nome riportato nell'indice della seduta indica che gli interventi sono stati rivisti dagli oratori.

Sigle dei Gruppi parlamentari: Forza Italia-Berlusconi Presidente: FI-BP; Fratelli d'Italia: Fdl; Lega-Salvini Premier: L-SP; Movimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico: PD; Per le Autonomie (SVP-PATT, UV): Aut (SVP-PATT, UV); Misto: Misto; Misto-Liberi e Uguali: Misto-Leu; Misto-Più Europa con Emma Bonino: Misto-PEcEB; Misto-PSIMAIE: Misto-PSI-MAIE; Misto-USEI: Misto-USEI.

*Intervengono, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il Professore di Scienza delle Finanze dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, Ugo Arrigo; il Professore di modelli avanzati di controllo di gestione e contabilità analitica presso l'Università degli Studi di Roma «Tor Vergata», Gaetano Intriari; i componenti del Collegio commissariale della procedura di amministrazione straordinaria, Luigi Gubitosi, Enrico Laghi e Stefano Paleari.*

*I lavori hanno inizio alle ore 11,15.*

#### PROCEDURE INFORMATIVE

##### **Audizione di esperti e del Collegio commissariale della procedura di amministrazione straordinaria**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva nell'ambito dell'esame in sede referente del disegno di legge di conversione del decreto-legge recante misure per Alitalia, sospesa nella seduta antimeridiana del 16 maggio.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento del Senato, è stata chiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso, del segnale audio-video, nonché la trasmissione televisiva sui canali *web*, Youtube e satellitare del Senato della Repubblica e che la Presidenza del Senato ha già preventivamente fatto conoscere il proprio assenso. Se non si fanno osservazioni, tale forma di pubblicità è dunque adottata per il prosieguo dei lavori.

Avverto, inoltre, che della procedura informativa sarà redatto il Resoconto stenografico.

È oggi prevista l'audizione di esperti e del Collegio commissariale della procedura di amministrazione straordinaria.

Diamo il nostro benvenuto al professor Ugo Arrigo, professore di Scienza delle finanze dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, accompagnato dal dottor Giacomo Di Foggia, collaboratore.

Ricordo che siamo in sede di indagine conoscitiva nell'ambito dell'esame del disegno di legge n. 297, di conversione del decreto-legge n. 38 del 2018, recante misure urgenti per Alitalia. Lo dico adesso e lo ripeterò anche più tardi: visto che si tratta di un'indagine conoscitiva, invito tutti i colleghi a fare interventi che contengano domande, limitando gli aspetti più polemici e da comizio. Cedo quindi la parola al professor Ugo Arrigo, che ringrazio.

*ARRIGO.* Desidero ringraziare la Commissione per l'invito: ci fa infatti molto piacere essere qui con voi, per parlare di un tema importante

nell'attualità economica del nostro Paese. Abbiamo fatto pervenire ieri alla Commissione un documento, che vorrebbe essere di sintesi, anche se non lo è molto, essendo infatti composto da un'ottantina di pagine: come al solito, quando c'è bisogno di acquisire molte informazioni, perché non si sa esattamente quali servono, è meglio abbondare e poi estrarre quelle più importanti.

Purtroppo Alitalia resta un problema, a distanza di 10 anni della crisi del 2008. Ricordo poi che quella non fu la prima crisi; se facessimo infatti la storia dell'Alitalia prenderemmo molto tempo. Vi sono molte similitudini tra la crisi attuale e la precedente: nella crisi del 2017-2018 vi sono infatti alcune cose simili rispetto a quella del 2008-2009, mentre altre sono diverse. Tra le cose diverse e importanti, vi è la carenza informativa. Oggi sappiamo molto meno della crisi di Alitalia in corso rispetto a quanto, nel 2008-2009, potevamo sapere della crisi di allora. Nel 2008 Alitalia era un'azienda quotata in borsa, avevamo i bilanci annuali e le relazioni trimestrali presentati regolarmente e ogni mese avevamo la posizione finanziaria e i dati industriali dell'azienda. C'era quindi un monitoraggio continuo e anche noi esperti potevamo monitorare quello che stava avvenendo: questo infatti è il nostro ruolo. Per l'Alitalia del periodo 2017-2018 purtroppo non è così e anche io, come studioso, sono molto in difficoltà a spiegare la crisi ai miei studenti, perché manca una serie di informazioni.

L'anno scorso, esattamente un anno fa, a fine corso, ovvero a fine maggio, i miei studenti mi chiesero una lezione su Alitalia, avendo visto che andavo in giro a dare interviste in merito. Il corso era di macroeconomia e quindi la materia non era strettamente attinente. Ho organizzato una lezione e la sera prima, chiudendo le *slide*, mi sono reso conto che, se mi avessero posto una specifica domanda, non sarei stato in grado di rispondere. La domanda a cui non sarei stato in grado di rispondere era la seguente: «Professore, ma perché la crisi di Alitalia si è così aggravata in questi mesi, in un anno in cui il mercato del trasporto aereo non è mai andato così bene, dalla crisi delle Torri gemelle in poi, e in un anno in cui tutte le altre imprese tradizionali e *low cost*, europee e non, fanno grandi profitti?». A questa domanda non avrei saputo rispondere. Sono in grado di farlo adesso, perché qualche dato è uscito – è riportato nel nostro *paper*, nel nostro documento – e sembrerebbe, allo stato attuale delle informazioni di cui disponiamo, che il peggioramento della crisi di Alitalia sia dovuto paradossalmente alla caduta dei prezzi petroliferi. Di solito le imprese aeronautiche vanno in crisi quando il prezzo del petrolio aumenta in maniera imprevista, ma in questo caso la caduta dei prezzi petroliferi ha portato all'aggravamento della crisi di Alitalia e alla condizione di non solvibilità perché Alitalia non ha potuto beneficiare della riduzione dei prezzi del combustibile. Pare infatti che fosse stata ingessata in contratti di *hedging* sul carburante, che la proteggevano, però, rispetto a un prezzo molto elevato. Quando il prezzo del kerosene per gli aerei è sceso, Alitalia ha continuato a sostenere gli stessi costi di prima, mentre i concorrenti hanno avuto una riduzione di costo, l'hanno trasmessa sulle tariffe e i pas-

seggeri ne hanno beneficiato. Quindi Alitalia ha dovuto ridurre i prezzi perché i concorrenti riducevano i prezzi, ma i suoi costi sono rimasti invariati e ciò ha determinato un aggravamento del bilancio, sino a quello che abbiamo visto, ovvero al commissariamento e all'amministrazione straordinaria.

Un'altra differenza rispetto al 2008-2009 è dovuta al fatto che la gestione commissariale di allora, quella del professor Augusto Fantozzi, produceva regolari documenti periodici e, quindi, eravamo informati ogni trimestre sull'andamento della gestione commissariale. La gestione commissariale fu decretata il 29 agosto 2008 ed il 19 novembre, quindi meno di 90 giorni dopo – neanche tre mesi dopo – il professor Fantozzi presentò il programma commissariale, optando per la cessione del complesso dei beni aziendali. C'era già la cordata pronta ad acquisire Alitalia e quindi la cosa era molto chiara. All'inizio del 2009 ha presentato la prima relazione trimestrale con i dati di conto economico e di stato patrimoniale, ovviamente alla data cruciale del commissariamento e poi tre mesi dopo, quindi alla data del 30 novembre. Avevamo dunque un monitoraggio completo di quello che stava facendo il commissario straordinario, il professor Fantozzi, mentre in questa nuova crisi non l'abbiamo. Da quando c'è la gestione commissariale, i commissari non hanno presentato nessun documento ufficiale, inteso come relazione periodica sull'andamento della gestione commissariale. Hanno presentato il programma di attività dei commissari ma, rispetto al 2008, ciò non è avvenuto tre mesi dopo l'avvio dell'attività: esso è stato pubblicato a febbraio e quindi abbondantemente in ritardo rispetto a quello che avremmo potuto attendere.

In questa assenza di informazioni è molto difficile elaborare delle idee sul percorso di risanamento e quindi su cosa sia meglio fare di Alitalia. Le opzioni sono tre. C'è l'opzione drastica: poiché perde la chiudiamo come fossimo normali imprenditori privati; ovvero, se non abbiamo possibilità di risanarla, la chiudiamo. Questo sarebbe ovviamente un disastro, perché abbiamo 12.000 persone da proteggere e, quindi, con un onere incredibile per la finanza pubblica, faremmo in modo che queste persone siano pagate per non lavorare, che ovviamente non è una cosa molto bella. Le altre due opzioni sono vendere l'azienda o risanarla e ristrutturarla e sono anche le due ipotesi contenute nella legge Marzano e quindi sono ipotesi rispetto alle quali i commissari avrebbero dovuto dare delle indicazioni.

Ritengo sia stato errato, da parte del Governo uscente, aver indirizzato da subito la gestione commissariale verso la cessione dell'azienda, perché è evidente che si può provare a vendere qualcosa se si sa che ci sono degli acquirenti pronti e non è detto che ve ne siano, per un'azienda che ha dei grossi problemi, non totalmente identificabili, e di cui non si hanno i conti.

Dunque mi chiedo se siamo noi che non conosciamo i conti aziendali perché non sono stati pubblicati, ma i possibili acquirenti li hanno visti, oppure se stiamo cercando di vendere un'azienda di cui non stiamo comunicando i conti.

I conti sono il tema cruciale, perché sono la descrizione dell'azienda e dei suoi problemi. Se consideriamo l'azienda come un paziente, c'è bisogno delle analisi e le analisi sono il conto economico e lo stato patrimoniale. Le analisi servono a delineare una diagnosi e la diagnosi è indispensabile per trovare la terapia giusta. Se però proviamo a tentare una terapia senza aver formulato una diagnosi o se formuliamo una diagnosi senza aver fatto le analisi è molto difficile poter indovinare le terapie giuste. Concluderei qui la mia premessa, ma ovviamente possiamo approfondire. Il documento che abbiamo consegnato alla Commissione è molto lungo e chi avesse pazienza lo potrà leggere.

PRESIDENTE. Dichiaro aperto il dibattito.

LUPO (*M5S*). Al professor Arrigo vorrei chiedere come pensa sia possibile che, in un contesto di mercato in forte crescita dal 2008 ad oggi (i dati parlano di circa l'8-9 per cento di crescita annua) in dieci anni ci siano state tre crisi e quindi tre fallimenti di Alitalia, con tre gestioni diverse: Alitalia CAI, Alitalia SAI, e prima ancora, ovviamente, il Piano Fenice, il primo grande fallimento con 12.000 licenziamenti e il dimezzamento della compagnia. Lei pensa che ci siano dei problemi strutturali all'interno della compagnia, nel senso che è solo la compagnia Alitalia ad avere dei problemi e quindi si tratta di un fenomeno straordinario, oppure c'è un *management* che cerca di far soldi su Alitalia e non per Alitalia?

URSO (*FdI*). Desidero innanzitutto ringraziare il professor Arrigo per la franchezza e la chiarezza della sua esposizione. La domanda che vorrei porgli è anche alla luce di quello che è già emerso in Commissione e di quello che emerge nel contratto di programma che i nuovi attori del Governo stanno elaborando, in cui si prospetta – almeno a quanto si capisce – un vettore nazionale, quindi verosimilmente attori nazionali e non extranazionali pubblici o privati, ancora privati o nuovamente pubblici, che dovrebbero assumerne la guida.

Forse avranno informazioni maggiori di quelle che lei ha desunto dalle scarse informazioni dei commissari per fare questa scelta, che credo non prescinda dal dato aziendale. A questo proposito, lei, professor Arrigo, identificava nel prezzo del petrolio uno degli elementi che hanno portato alla crisi dell'Alitalia ed oggi il prezzo del petrolio è alle stelle: le chiedo se questo sia un elemento di forza per l'Alitalia rispetto ad altre compagnie aeree, anche alla luce del fatto che i contratti erano stati realizzati, da quanto ho capito da quello che lei ha detto – proprio per evitare che l'Alitalia avesse conseguenze a seguito dell'eccessiva oscillazione del prezzo del petrolio. Se il basso prezzo del petrolio l'ha fatta entrare in crisi, perché l'ha resa meno competitiva rispetto alle altre aziende che ne hanno approfittato, in teoria, a meno che non siano cambiati i contratti – ma questo dovremo chiederlo ai commissari tra breve – l'alto prezzo del petrolio potrebbe avvantaggiarla.

La seconda domanda gliela pongo dal momento che lei è un esperto. Molti dicono che l'Alitalia nel mercato dei vettori aerei ha una sua collocazione o potrebbe avere una sua collocazione solo nel lungo raggio.

A tal proposito, emerge una flotta inadeguata per poter concorrere sul lungo raggio per due motivi: il primo è che è una flotta eterogenea, che significa maggiori costi di manutenzione, di formazione dei piloti e di gestione, essendo vettori di case produttrici diverse; il secondo è che non dispone di un numero sufficiente di velivoli atti a coprire il lungo raggio.

A questo proposito le chiedo, come esperto del settore, nell'eventualità in cui qualcuno avesse l'intenzione di realizzare un vettore nazionale, quali investimenti dovrebbe fare a breve e a medio termine per poter rinnovare la flotta, cambiandone sostanzialmente le connotazioni sia per realizzare una flotta omogenea e non eterogenea rispetto alla casa produttrice (Airbus o Boeing), sia per fare una flotta a lungo raggio. Questa informazione è utile per rendersi conto, se qualche vettore nazionale pubblico o privato dovesse assumersene la responsabilità, quanto dovrebbe costare al pubblico al privato un'operazione di questo tipo.

Lei diceva, inoltre, che mancano le informazioni. Credo che non sia stato pubblicato il bilancio 2016. Capisco che non sia stato pubblicato il bilancio 2017, ma credo che l'ultimo bilancio obbligato risalga al 2015. Quale operazione verità e trasparenza in questo campo abbiano fatto i commissari poi lo chiederemo ai commissari, ma lei ha fatto emergere due condizioni: la prima è che i commissari non hanno fatto quello che è stato fatto nel 2008; è trascorso un anno di gestione commissariale e io chiedo, anche rivolgendomi ai commissari – perché l'audizione è stata decisa per questo – come si possa approvare un provvedimento di proroga di sei mesi dopo un anno in cui non sono state ancora portati all'attenzione né il bilancio 2016, né elementi di trasparenza sull'andamento dei conti dell'Alitalia così da consentire una proroga di sei mesi.

La seconda invece era una responsabilità politica, cioè il fatto che il Governo, già un anno fa, abbia dato un mandato preciso ai commissari – quello di vendere l'azienda – senza aver fatto prima un'analisi sulle condizioni dell'azienda e a fronte, appunto, di un decreto di proroga che ci chiede di prorogare per altri sei mesi il prestito facendoci correre il rischio concreto di una condanna per infrazione da parte dell'Europa.

CIOFFI (M5S). Prendo la parola brevemente solo perché si è parlato di un contratto di programma che è in discussione in questi giorni e di cui si legge sui giornali e sicuramente quello che verrà fatto, sottoscrivendo questo ipotetico contratto di Governo, non sarà mai trovare i capitani coraggiosi. Sono entrati in questa partita dei Governi a guida di Silvio Berlusconi & company. (*Commenti del senatore Caliendo*).

TURCO (M5S), relatore. Signora Presidente, approfitto della disponibilità del professor Arrigo per approfondire alcuni aspetti tecnici che penso siano fondamentali poi per la Commissione.

Anch'io, chiaramente, sono d'accordo col professore in merito alla gestione poco trasparente del commissariamento di questo ultimo anno della loro attività.

Innanzitutto vorrei rivolgere qualche domanda in merito ad alcune informazioni giornalistiche apparse sul «Corriere della sera», che ha pubblicato alcuni dati (fonte Alitalia) sull'attività dei commissari, da cui effettivamente si apprende che c'è un rallentamento delle perdite economiche in questo anno di attività da parte dei commissari, che ci sono riduzioni dei carburanti e dei noleggi in un confronto 2017-2018, anche se manca il confronto con il 2016, che sarebbe interessante inserire in questa analisi. Sempre in questo confronto 2017-2018 si evidenzia altresì un leggero aumento dei ricavi.

Ritengo tuttavia che in questa analisi forse manchi un approfondimento, per sapere innanzitutto se queste riduzioni dei costi sono legate a una politica di discontinuità adottata dai commissari. Mi chiedo quindi se alcune operazioni non hanno continuato ad essere svolte e quindi si è proceduto allo scioglimento di alcuni contratti e, dunque, a una politica di discontinuità, soprattutto con riferimento alle operazioni di derivati e di contratti di noleggio, oppure se le riduzioni di carburante e dei noleggi sono dovute alla diminuzione della nostra dotazione di aerei, del numero delle ore di volo e della velocità dei nostri aerei. Innanzitutto vorrei approfittare di questa occasione per analizzare queste prime informazioni contabili.

La mia seconda domanda interviene sul piano tecnico. Non so se lei ha avuto la possibilità di leggere la relazione illustrativa presente sul sito dell'amministrazione straordinaria di Alitalia, ex articoli 2446 e 2447 del codice civile.

Io ho avuto modo di esaminarla. Dalle informazioni fornite dall'organo amministrativo, quindi dalla precedente *governance*, dai dati contabili ultimi ufficiali che abbiamo a disposizione. Mi sembra che le cause del dissesto e dello stato di insolvenza (prima ancora dello stato di dissesto) forse sono riconducibili ad un periodo antecedente al 28 febbraio 2017.

Intendo dire che, almeno da una prima analisi piuttosto sommaria che ho effettuato, lo stato d'insolvenza era molto precedente al 2016, anche perché ci sono dei trattamenti contabili, in particolar modo sulle immobilizzazioni immateriali, che mi sembrano non ortodossi nell'orientare queste valutazioni alla massima prudenza, soprattutto in una situazione di crisi aziendale e di perdite economiche che perduravano ormai da tempo. Tuttavia, in merito a questa analisi, senza entrare nel tecnicismo, vorrei sapere se nell'analisi di questa relazione, che lei sicuramente avrà fatto, secondo lei ci sono criticità legate alla gestione passata che hanno poi accentuato ancora di più lo stato di crisi, quindi depauperato il patrimonio aziendale e di conseguenza la protezione dei diritti del ceto creditorio.

PICHETTO FRATIN (FI-BP). Signora Presidente, ritengo certamente necessario avere tutte le informazioni per poter approfondire i dati relativi



agli anni 2016, 2017 ed ai *trend* 2018; peraltro, ritengo che non possiamo addivenire a delle conclusioni sulla base di affermazioni, perché giustamente, come ha detto il collega Turco, nelle audizioni che ci sono state abbiamo sentito opinioni positive e negative a seconda di qual era la mira dell'interlocutore che voleva intervenire. A mio avviso certamente l'analisi del passato ci serve a farci un'idea proprio per poter ragionare, noi per il nostro ruolo e il Governo che ci sarà per la propria proposta di competenza: vettore o meno, vedremo quale sarà la proposta effettiva.

A seguito di ciò, in base alla loro esperienza e quindi alle loro conoscenze, avendo appreso che la flotta è quella che è e consta di 120 aerei, la metà dei quali peraltro è in *leasing* e quindi il numero di aerei di cui la società è proprietaria si riduce, io vorrei conoscere quali spazi di azione ci sono in questo momento, anche a seguito dei vari contratti internazionali (nella giornata di ieri è emerso che nel Nord America c'è una specie di patto di blocco rispetto alla possibilità di effettuare voli intercontinentali) per ricreare, sviluppare, riprendere la questione Alitalia, che credo – almeno per noi – sia più importante piuttosto che capire se, con questi numeri, si riesce a riequilibrare l'attuale Alitalia solo con una gestione ordinaria. È infatti positivo che ci sia un miglioramento dei conti dal 2016 al 2017 e dal 2017 al 2018. Mi sembra però che, allo stato attuale, non sia nella condizione di reggere.

PESCO (M5S). Signora Presidente, abbiamo appurato che vi sono costi riferiti al carburante superiori alla media, probabilmente per prodotti riferibili alla finanza derivata; vorrei quindi chiedere quanto dureranno ancora tali derivati e se abbiamo già valori su un'eventuale uscita da essi.

Anche sulla manutenzione e sui *leasing* degli aeromobili abbiamo costi superiori alle medie rispetto ai concorrenti? Abbiamo qualche elemento che ci obbliga a mantenere questi costi per il futuro o si potrebbe intervenire?

FAZZOLARI (Fdi). Signor Presidente, vorrei sapere se, nell'analisi fatta, è stata anche presa in considerazione la recente notizia dei nuovi investimenti della compagnia Air Italy, ex Meridiana. Da fonti giornalistiche parrebbe esserci un forte investimento del Qatar su Air Italy con l'acquisto di 50 veicoli, 1.500 assunzioni, un piano che prevede un incremento dei passeggeri da 2,5 milioni a 10 milioni. Sembrerebbe inoltre, sempre da fonti giornalistiche, che tale operazione sia stata ben sponsorizzata dal precedente *premier* Renzi, visto che l'accordo è stato ufficializzato il giorno dopo l'incontro in Qatar tra Renzi e al-Thani. Fonti giornalistiche riferivano che si tratta di un chiaro messaggio per dire che l'intesa è seguita all'incontro che l'ha benedetta in Qatar e il giorno dopo viene annunciato il forte investimento di Air Italy in Italia con l'aumento dei passeggeri da 2,5 milioni a 10 milioni, l'acquisto di 50 velivoli e 1.500 assunzioni. Vorrei quindi sapere se questa situazione, in un contesto di sofferenza di Alitalia, rischia di aggravare ulteriormente la situazione della compagnia.

In secondo luogo, vorrei sapere se ci sono precedenti di questa natura, cioè di una gestione commissariale nominata da un Governo, il quale contestualmente con propri esponenti favorisce il potenziamento di una compagnia concorrente.

PRESIDENTE. Ha facoltà di parlare il professor Arrigo.

*ARRIGO.* Con riferimento alle domande formulate dalla senatrice Lupo, devo dire che quello di Alitalia è principalmente un problema gestionale, di modello di *business* e di non correttezza della composizione della flotta, che complessivamente è troppo piccola e anche sproporzionata nel rapporto tra aerei di lungo raggio e di breve raggio.

Altrove nel mondo le altre compagnie – quasi tutte gestite bene, ma mi riferisco anche a quelle gestite non benissimo – hanno fatto profitti grazie all'andamento estremamente favorevole del mercato.

Negli ultimi tre-quattro anni il mercato italiano ed europeo è cresciuto con valori pari al 7, 8 e 9 per cento l'anno. Noi misuriamo però tali valori con i passeggeri. Se invece utilizzassimo il dato dei passeggeri per chilometro, tenendo conto delle distanze e considerando che gli aumenti maggiori sono avvenuti sui percorsi più lunghi, probabilmente il dato si attesterebbe sopra il 10 per cento. Si tratterebbe, in sostanza, di un tasso di crescita da economia cinese. Se qualcuno ci venisse a raccontare che l'industria manifatturiera cinese ha esuberi, ci metteremmo a ridere. Ci fa quindi sorridere che vengano a dirci che Alitalia ha esuberi. Infatti, in un mercato che cresce del 10 per cento l'anno, è inconcepibile un'azienda che ha esuberi.

Sino a pochi mesi fa pensavo che si trattasse principalmente di un problema di errato e non adeguato modello di *business*, di composizione non adeguata della flotta o di flotta troppo piccola o sproporzionata. Ci sono però i conti che i commissari non hanno finora reso pubblici, ma che furono resi pubblici dalla vecchia gestione Etihad durante una trattativa sindacale nel marzo 2017. Questo documento riportava la scritta «riservato», ma – di fatto – essendo stato dato a diverse decine di persone non è rimasto riservato. In una paginetta era riportato il conto economico del 2016 (poi misteriosamente scomparso), da cui emerge che vi sono pesanti inefficienze di costo quantificate voce per voce. Il 22 marzo 2017 la vecchia gestione Etihad ha rivelato alle organizzazioni sindacali che gli aerei a lungo raggio in *leasing* vengono pagati il 60 o il 65 per cento in più del *benchmark*. Ci chiediamo come pensi di rimanere in vita in un mercato fortemente concorrenziale un'azienda che ha una voce di costo più alta del 60 per cento rispetto a quella dei concorrenti. Sugli altri tipi di flotta l'eccesso di costo era minore. Nel documento era altresì riportato che sulle manutenzioni, sui servizi aeroportuali e su altre voci si paga il 20, 30 e 40 per cento in più rispetto al *benchmark*.

Ho provato a calcolare il valore economico di questi extracosti: nel bilancio 2016 si tratterebbe di circa 450 milioni di euro. Quindi, se non fossero stati inefficienti su nessuna di queste voci, l'Ebit sarebbe stato po-

sitivo per un valore pari a 120-130 milioni di euro e forse anche la nostra Alitalia avrebbe chiuso in attivo. Vi è stata una gestione che non ha controllato i costi. La domanda che viene da farsi è se non lo abbia fatto per incapacità o per altre ragioni, ma io non so rispondere. Questa risposta si collega alla domanda fatta dal senatore Pesco sul tema degli extracosti.

Diversi senatori hanno toccato il tema dei derivati, che hanno appesantito il conto economico 2016. I commissari hanno dichiarato di averli modificati o rimossi. Questo potrebbe ritorcersi a danno del conto economico dell'Italia ora che il prezzo del petrolio è risalito. Forse sarebbe stato meglio non rimuoverli ma, come al solito, queste cose non possono essere previste con esattezza in anticipo. Il fatto che il fatturato sia aumentato del 6 per cento nei primi mesi del 2018 non vuol dire assolutamente nulla: se le compagnie aeree stanno trasferendo sulle tariffe l'aumento dei costi petroliferi i prezzi risultano evidentemente in salita, così come, di conseguenza, i ricavi.

Nel 2016 le compagnie aeree europee hanno fatto moltissimi profitti, molti più dell'anno precedente, con ricavi in diminuzione. Tali compagnie hanno infatti ridotto i costi petroliferi: una parte del risparmio ottenuto è stata trasmessa ai consumatori, mentre un'altra parte è stata trattenuta dalle compagnie come aumento di margini. Quindi, le compagnie sono andate benissimo, con ricavi in diminuzione. Non è detto che quando i ricavi aumentano, i profitti aumentino: potrebbero diminuire. Quindi, fintantoché nelle interviste viene detto che i ricavi sono aumentati del 6 per cento, senza però dire cosa ne è stato dei costi, noi non riusciamo a capire se c'è stato qualcosa di positivo o negativo.

Ritorno ora alle numerose osservazioni molto interessanti del senatore Urso. Le risposte che mi accingo a dare aiutano a chiarire l'intero quadro. Nell'accordo tra Movimento 5 Stelle e Lega è stato usato il termine «vettore nazionale», che a me piace di più rispetto a «compagnie di bandiera», considerato un po' superato.

Io sono considerato un economista liberale, quindi favorevole al mercato laddove funziona e laddove la concorrenza può essere vantaggiosa per tutti. Però noi, in effetti, non possiamo fare a meno di un vettore nazionale, inteso non come necessariamente pubblico, ma centrato sul servizio del mercato nazionale. Questo vettore può essere di proprietà pubblica o privata italiana. Potrebbe anche essere di proprietà privata straniera, purché serva prevalentemente e in maniera privilegiata il mercato nazionale. KLM, vettore olandese, fa parte del gruppo francese Air France-KLM, ma serve molto bene – direi benissimo – il mercato olandese. Iberia fa parte del gruppo iberico-britannico IAG e serve benissimo il mercato spagnolo. Altrettanto fa la Vueling, che appartiene allo stesso gruppo. Quindi, potenzialmente, un vettore anche a proprietà straniera potrebbe servire molto bene il mercato nazionale.

Tuttavia, ciò difficilmente può avvenire adesso che vendiamo un'Alitalia estremamente problematica e depauperata dei suoi valori e della sua capacità aziendale. Ovviamente un grande vettore europeo disponibile a comprarla, compra quel pezzo che è complementare alla sua attività. Ad

esempio, a Lufthansa interessa un settore che alimenti principalmente i tre *hub* che già ha (mi riferisco a Francoforte, Monaco di Baviera e Zurigo, che si trovano a poche centinaia di chilometri dai nostri confini).

Quindi perché mai Lufthansa dovrebbe sobbarcarsi di un'Alitalia che fa molti voli di breve raggio italiani ed europei, in cui è in fortissima concorrenza con i *low cost* e perde? Perché mai Lufthansa dovrebbe rischiare di perdere soldi dei suoi azionisti, tedeschi e non, per svolgere un servizio in cui probabilmente non è competitiva con i vettori *low cost*? Lufthansa non ha interesse a fare ciò. Lufthansa ha invece certamente interesse a servire collegamenti di lungo raggio nella misura in cui essi sono profittevoli per Alitalia. È però chiaro che i suoi *hub* sono più importanti e, quindi, l'eventuale *hub* romano sarebbe secondario. Lufthansa, che è un concorrente di Alitalia, nonché vettore di bandiera tedesco, persegue infatti gli interessi principali del Paese di riferimento (non vi è nulla di male in ciò). Noi non possiamo affidare il nostro interesse a qualcuno che ha un interesse divergente e che è nostro concorrente. I nostri interessi dobbiamo farceli da soli.

Il lungo raggio è molto importante perché, allo stato attuale, siamo debolissimi nei collegamenti di lungo raggio diretti da e per l'Italia. Nel documento che abbiamo consegnato ci sono delle stime. Abbiamo calcolato che per ogni passeggero che vola direttamente da altri continenti su Roma o Milano Malpensa, ce ne sono altri due che lo fanno attraverso altri *hub* europei, cioè Londra, Parigi, Francoforte e Amsterdam. Il mercato del lungo raggio indiretto vale più di 8 miliardi di euro. Stiamo parlando di 8 miliardi di euro che i passeggeri mondiali spendono per venire in Italia, passando da altri *hub* europei. Il mercato diretto vale 4,5 miliardi di euro. Ci sono 8 miliardi che noi lasciamo ad altri Paesi, perché da questi vettori non arriveranno all'Italia tasse e contributi sociali.

Il mercato italiano vale circa 26 miliardi di euro nel 2016 e la mia stima è di 28 miliardi nel 2017. Tolti gli 8 miliardi che non vediamo, si arriva alla cifra di 16 miliardi. Di questi 28 miliardi, i vettori nazionali ne coprono 4. Quindi, su un mercato in cui vengono spesi 28 miliardi per viaggiare sui cieli italiani da e per l'Italia, le imprese italiane realizzano circa 4 miliardi di fatturato, mentre le imprese straniere ne realizzano 24. Questo significa che probabilmente ci può essere spazio anche per una Air Italy e rispondo così su una delle ultime questioni evidenziate, riservandomi di fare poi una breve panoramica, se ce ne sarà il tempo, per vedere se ho tralasciato dei passaggi.

Air Italy è un caso interessante. Il piano di rilancio di Meridiana-Air Italy può avere successo: se vuole lanciarsi nel lungo raggio, va benissimo, ma è esattamente la stessa cosa che avrebbe dovuto fare e dovrebbe fare Alitalia e non si capisce perché nessuno lo abbia detto e lo stia dicendo.

Il fatto quindi che il Governo, che non sembra essersi comportato in maniera particolarmente efficace nel tirare fuori Alitalia dai guai, sponsorizzi poi un altro caso aziendale che può essere interessante, ma che è comunque concorrente, lascia in sostanza un po' di stupore. Con questo non

voglio dire che non vada bene il progetto Air Italy, anzi va benissimo, ma che cosa facciamo di Alitalia? La chiudiamo per dare tutto ad Air Italy, per cui cambiamo il nome, traducendo in inglese «Alitalia» e facendo una nuova compagnia?

In questo modo, dunque, anziché fare di una *bad company* una *good company*, chiudiamo totalmente la vecchia compagnia e passiamo al mercato la nuova: tutto questo mi lascia perplesso.

Concludo rispondendo all'ultima domanda formulata dal senatore Pichetto Fratin su che cosa bisognerebbe fare per rilanciare Alitalia. Servono ovviamente investimenti – e su questo era intervenuto prima anche il senatore Urso – che potrebbero essere molto elevati; tuttavia, se c'è mercato e se c'è domanda, operatori di mercato italiani e non potrebbero essere interessati ad investire su un progetto che stia ragionevolmente in piedi.

Norwegian Airlines, vettore innovativo nato ad Oslo, che ha iniziato il lungo raggio *low cost*, ha realizzato un notevole piano di investimenti: ha un'ottantina di aerei prenotati nel prossimo triennio (dunque più della flotta di Alitalia che dovrebbe restare) e ha capitalizzato in borsa. A questo proposito, quando il prestito italiano è stato aumentato da 600 a 900 milioni di euro, ho controllato casualmente e in quel periodo alla borsa di Oslo Norwegian era quotata 900 milioni di euro, tant'è vero che ho scritto su Twitter che forse il Governo italiano avrebbe fatto meglio a non dare 900 milioni ad Alitalia, ma a comprarsi Norwegian, che poi avrebbe potuto rilanciare Alitalia facendo un nuovo gruppo europeo. Questa è fanta-aviazione, ma uno può anche provare ad inventarsi delle idee. Vi ringrazio per l'attenzione.

PRESIDENTE. Ringrazio ancora una volta il professor Arrigo per il suo contributo e dichiaro conclusa l'audizione.

I nostri lavori proseguono con l'audizione del professore Gaetano Intrieri, di modelli avanzati di controllo di gestione e contabilità analitica dell'Università degli studi di Roma «Tor Vergata», al quale diamo il benvenuto, ringraziandolo per aver accolto il nostro invito.

Prego, professor Intrieri, a lei la parola.

INTRIERI. La ringrazio, Presidente. Se la Commissione ritiene, avendo già provveduto a trasmettere un documento scritto, anziché fare una relazione, sarei disponibile anche a rispondere subito ad eventuali domande.

PRESIDENTE. Se non ci sono obiezioni, direi che possiamo procedere in questo modo.

LUPU (M5S). Professor Intrieri, vengo direttamente al punto.

Leggo i suoi articoli già da diverso tempo e forse lei è stato il primo ad anticipare l'ulteriore crisi di Alitalia: in particolare, in un articolo del 22 dicembre 2016, parlava già di una sostanziosa potenziale crisi di Alitalia, nonostante la situazione fosse un po' nascosta dai dirigenti di quel

tempo. Vorrei capire come ha fatto a prevedere la crisi, perché, o aveva la sfera di cristallo oppure, come io penso, lei è effettivamente capace e sapeva già dove stava andando a «crashare» la compagnia aerea.

*INTRIERI.* In verità nacque tutto molto casualmente perché il dottor Brunetto, direttore dell'agenzia di stampa Avionews, che è l'unica agenzia italiana di settore, mi chiese di fare un'analisi sul bilancio del 2015 di Alitalia. Io lavoro in aviazione – non in Italia – da 25 anni e fu molto facile per me riclassificare il bilancio e vedere che Alitalia aveva circa 3 miliardi di debiti, che era quindi di fatto tecnicamente fallita e che avrebbe dovuto portare da lì a pochi mesi i libri in tribunale, come poi è accaduto. Mister Hogan diceva che non era vero; per come sono andate le cose, però, purtroppo – dico purtroppo per i dipendenti Alitalia – avevo ragione io. Del resto, se voli a costi assolutamente spropositati e fuori mercato e se un'ora di volo ti costa il 35 per cento in più di quanto costa agli altri vettori di bandiera e circa il 45 per cento in più di quanto costa alle compagnie *low cost*, il risultato purtroppo è garantito.

In particolare, in quel bilancio – e dico ancora purtroppo – vidi che l'unico dato allineato a quello delle altre compagnie aeree era quello relativo al costo del personale. Alitalia ha un costo del personale completamente in linea con quello delle altre compagnie, addirittura anche con le *low cost*, mentre vedo che incredibilmente si continuano a mandare in cassa integrazione persone, com'è accaduto anche sotto quest'ultima gestione commissariale. Davvero non riesco a spiegarmene il motivo.

I costi di Alitalia non sono quelli legati al personale, ma a programmi di manutenzione obsoleti e ridondanti, nonché alla mancanza assoluta di un modello avanzato di controllo di gestione, quando ci sono invece compagnie aeree, sia americane che europee, che lavorano su modelli addirittura ad algoritmi neurali.

Il modello di *business* dell'aviazione si caratterizza per una molteplicità di variabili esogene, che non si possono cioè programmare perché un'ora di volo, anche sulla stessa tratta, non è mai uguale a quella successiva: cambiano le condizioni meteorologiche, di vento, l'usura dei componenti dell'aeromobile per cui, se non si hanno dei controlli adeguati sui costi, si producono poi purtroppo questi risultati. Sono certo che negli ultimi 15 anni il *management* di Alitalia non sapesse quanto alla compagnia costasse un'ora di volo di un proprio aereo.

TURCO (M5S). Professor Intrieri, sarò molto rapido.

Per quanto riguarda le cause dell'iniziale stato di insolvenza e del successivo dissesto, cui lei ha già accennato, ritiene che le stesse siano esclusivamente legate ad aspetti economici e quindi ad una cattiva gestione economica dell'impresa, ad un'inefficiente gestione dei costi e ad una scarsa redditività dei ricavi oppure crede che, oltre a questa causa di natura economica, ci sia anche una gestione finanziaria non oculata e non attenta agli equilibri monetari e finanziari dell'impresa?

Stando infatti alla documentazione che ho avuto la possibilità di esaminare, sono effettivamente d'accordo con lei nel dire che, oltre all'aspetto economico, c'è anche un aspetto finanziario per cui c'è uno squilibrio tra le passività consolidate e quelle correnti, che sono notevolmente superiori rispetto alle prime, e sappiamo bene che le passività correnti producono poi maggiori oneri finanziari ed una rigidità nei pagamenti.

*INTRIERI.* Per rispondere a questa domanda devo fare una premessa. Nel settore del trasporto aereo si utilizza spesso il flusso finanziario e mi spiego. Com'è noto la compagnia aerea incassa dai passeggeri prima della *performance* perché, quando si fa un biglietto, lo si paga subito e poi magari si vola dopo 20 giorni, un mese o addirittura due.

Questa, di fatto, è stata una delle fortune di Ryanair, che ha saputo gestire la finanza – il *cash in advance* – in maniera eccezionale e quindi ha fatto anche fruttare i flussi anticipati.

Alitalia intanto ha ancora oggi una rete agenziale: molti dei suoi biglietti, da quello che si legge nei dati, provengono dalle agenzie e quindi non ha i flussi veloci di Ryanair.

Detto questo, è chiaro che se si va a vedere il dato dal 2008, cioè da quando l'azienda è stata privatizzata, vediamo che si tratta di un'operazione molto simile all'operazione Telecom. È stata fatta, cioè, una privatizzazione a leva da parte degli imprenditori e quindi è evidente che, quando poi ci si indebita molto e si vuol fare un *leveraged buyout* con quel *ratio*, si mette continuamente l'azienda in *stress* finanziario. Dopodiché Alitalia ha sempre perso, dal 2008 ad oggi, una media che, secondo me, è stimabile tra il milione e i due milioni di euro al giorno: questo è infatti un modello di *business* stagionale, come credo immaginate tutti, e quindi in estate i dati sono sempre migliori rispetto al periodo di novembre o di febbraio, che sono ritenuti i periodi a basso *revenue*, ovvero a basso ricavo. Quindi la media è questa: Alitalia continua a perdere soldi e li sta perdendo anche oggi, mentre io e lei stiamo parlando. È una situazione che non può essere risolta, se non c'è una strategia vera di medio-lungo termine, non miope e, soprattutto, se non si ristrutturava completamente l'azienda. Di contro c'è il fatto che ancora oggi quel marchio – e lo dico da persona che lavora con compagnie e vettori esteri – ha ancora un *appeal* e, insieme penso al marchio Ferrari, è il marchio più rappresentativo del nostro Paese all'estero. Ho passato e passo molto tempo della mia vita all'estero e il marchio Alitalia, soprattutto su certe tratte, secondo me ha ancora oggi un segno di valore elevatissimo presso i consumatori.

Vorrei approfittare solo per aggiungere che qui il problema Alitalia si lega anche al problema dell'indotto e soprattutto a quello delle società controllate da Alitalia: mi riferisco ad Alitalia maintenance systems, ad Alitalia motori e ad Atitech. Purtroppo Alitalia maintenance systems è fallita due anni fa. I *manager* di Alitalia, secondo me, hanno costretto al fallimento Alitalia maintenance systems, che era un polo tecnologico d'avanguardia, italiano, che lavorava sui motori e dava lavoro a tantissimi dipendenti ad altissimo *skill* e quindi ad alta tecnologia. Oggi ci sono ingegneri

aeronautici italiani bravissimi, meccanici e tecnici italiani, che lavorano all'altro capo del mondo e che sono trattati – come ho anche scritto in un recente articolo – come i poveri africani, che vengono qui a raccogliere pomodori, senza nessuna tutela. Si tratta di ingegneri aeronautici, ovvero gente che fino a due anni fa lavorava sulla parte più importante di un aeromobile, cioè sui motori. In America vedo questa gente trattata, forse, non benissimo. Del resto basta farsi un giro a Fiumicino e vedere gli *hangar*, per cui lo Stato ha speso miliardi dei contribuenti, che oggi sono ottimi ricoveri per i piccioni e per i loro escrementi. A Fiumicino ci sono *hangar* chiusi del valore di decine di miliardi di vecchie lire, che sono diventati un ricovero per piccioni, oppure sono dati a gente che viene dalla Colombia o non si sa da dove o a gente che viene dall'Irlanda. Questa oggi è la situazione a Fiumicino Aeroporto: basta andarci. Io ci passo spesso per lavoro e ci entro anche: è molto semplice e ognuno lo può verificare.

PESCO (M5S). Professore, lei che è un esperto del settore aeronautico e si occupa di supportare le compagnie aeree, portando aerei negli *hangar*, contrattando *leasing* e sapendo i veri costi dei *leasing* di mercato, pensa che Alitalia sia stata capace di affiancarsi *manager* consapevoli di tali costi fissi?

INTRIERI. Non posso e non voglio giudicare chi non conosco. Certamente, se ci fate caso, Alitalia ha avuto una costante incredibile nella sua storia dell'ultimo ventennio: non uno degli amministratori delegati che si sono succeduti in Alitalia veniva dal trasporto aereo. Probabilmente è anche vero che difficilmente quelli che sanno governare bene una compagnia aerea verrebbero a governare Alitalia, ma certamente vi dico che questo è un fatto unico nel mondo dell'aviazione. Per quella che è la mia esperienza – io lavoro per diverse compagnie – gli amministratori delegati di tali compagnie sono tutta gente che o ha fatto carriera all'interno della compagnia o comunque ha dimostrato, con il proprio *curriculum*, un valore notevole nella gestione di quello che – ripeto – è un *business* davvero molto complesso, in cui le variabili esogene sono determinanti e in cui c'è bisogno di almeno dieci anni di apprendistato – secondo me – prima di poter pensare di gestire una compagnia aerea, anche di piccole dimensioni. Non può esistere mente umana che possa gestire una compagnia aerea, se non ha fatto almeno dieci anni dentro una compagnia aerea, per capire la dimensione dei processi interni e dei processi esterni: è troppo complesso.

LUPO (M5S). Rivolgo al nostro audito un'altra domanda, che mi viene spontanea e che riguarda le tre coppie di *slot* nell'aeroporto di Londra Heathrow, che sono state vendute durante la gestione Etihad. Alitalia le ha vendute ad Etihad e attualmente sono in affitto da Etihad. Quindi gli *slot* di Alitalia sono stati venduti ad Etihad – che adesso li affitta ad Alitalia – sulla base di quello che è stato dichiarato come prezzo congruo,



pari a circa 12 milioni di dollari l'uno. Poco dopo, invece, è risultato che Air France – se non erro – abbia venduto un solo *slot* a circa 72 milioni di dollari. Le rivolgo dunque una domanda in proposito, visto che lei si occupa del settore e conosce benissimo i prezzi.

*INTRIERI.* Quello di Heathrow è l'aeroporto più contingentato al mondo e quindi uno *slot* è merce rarissima. Oggi, *on market*, il prezzo su Heathrow, per le bande orarie che Alitalia ha venduto ad Etihad, come è facilmente riscontrabile in tanta documentazione – io vi ho anche mandato un articolo dell'Economist e tra l'altro conosco molto bene l'operazione fatta da Air France con Oman Air per la vendita dello *slot* – vale tra i 75 e i 100 milioni di dollari. Alitalia li ha venduti a 12 milioni, come sta scritto nel bilancio. La cosa strana è che a Heathrow, dove spesso ho modo di lavorare, mi dissero che c'era anche la possibilità di riacquistare quegli *slot* da parte di Alitalia, forse proprio perché si sono accorti che 12 milioni era davvero un prezzo basso. Considerando che gli *slot* erano sette, Alitalia su quell'operazione ci ha rimesso non meno di mezzo miliardo di dollari americani: questo tipo di transazioni è fatto in dollari americani. E non si capisce perché.

FAZZOLARI (*Fdi*). Ne ha venduti tre o sette?

*INTRIERI.* Ha venduto tre coppie, più uno, quindi il totale è di sette: così c'era scritto nella relazione al bilancio del 2015, che fra l'altro è l'ultimo bilancio disponibile, perché poi, con il commissariamento, non si è più provveduto ad aggiornare i dati.

URSO (*Fdi*). Il professore ha appena detto che essi potevano esseri acquistati: era previsto nel contratto in quali tempi e secondo quali modalità? È una cosa che potevano fare i commissari, alla luce di quello che è emerso, oppure il tempo era già scaduto?

*INTRIERI.* Le rispondo precisando che il contratto non l'ho visto e questo deve essere chiaro. Seppi questa notizia lavorando nel settore, da fonti inglesi, perché stiamo parlando del più importante aeroporto inglese. Avvisai di questo un deputato, che chiese ai commissari, in Commissione trasporti della Camera, se è vero che esistesse questo patto di riacquisto ed essi – c'è una registrazione che ho visto – ammisero che esisteva questa clausola del contratto. Da quello che mi risulta – ma non ho visto il contratto – essa poteva essere esercitata sino al 30 giugno 2017.

PESCO (*M5S*). Ha parlato di programmi di manutenzione obsoleti: per riuscire a modificarli e a migliorarli, sono necessari forti investimenti?

*INTRIERI.* Assolutamente no. Io penso che Alitalia si possa rimettere in piedi con poco. Non servono grandi investimenti su Alitalia, anche per via di un fattore che a mio parere è fondamentale: molti pensano che per

fare una compagnia aerea bisogna investire negli aeroplani, ma non è così, perché al mondo esistono i *lessor* di aeroplani, io lavoro per due di questi *lessor* americani, che ad una società affidabile, con un piano industriale serio, danno tutti gli aerei che vuole, perché esistono appunto per quello, cioè per affittare aeroplani. Tutte le grandi compagnie non hanno più aerei di proprietà da tanto tempo, per cui servirebbe soltanto ristrutturare le parti in cui Alitalia spende di più: fra le spese più alte ci sono quelle per i costi di *handling*; i costi di distribuzione, cioè di biglietteria, sono elevatissimi, dai bilanci si vede che Alitalia paga delle *fees* molto elevate alle agenzie; ha un *network* che ormai, soprattutto dopo gli ultimi tagli, è completamente illogico, l'*hub and spoke* di Fiumicino non è utilizzato nelle bande orarie corrette. Se la compagnia resiste ancora è perché «Alitalia» è un nome ed un marchio assolutamente straordinario, che comunque penso sia la storia di questo di questo Paese. Sarebbe facilissimo e richiederebbe pochi investimenti creare in Italia un polo della manutenzione includendo anche Atitech, che è un'altra bellissima azienda meridionale di manutenzione aerea (l'unica) che non vorrei – spererei questa volta di sbagliare la previsione, ma di solito non sbaglio – facesse la stessa fine di Alitalia e di AMS. Credo che siamo vicini.

COLTORTI (M5S). Desidero porre una domanda secca: se fosse un supervisore dei commissari, che comportamento avrebbe e come agirebbe in questo momento, che è quello che noi siamo chiamati a valutare?

INTRIERI. Cercherei di capire, al momento, che modalità di controllo di gestione stanno utilizzando e perché non pubblicano, ad esempio, i dati trimestrali, come prevede la legge (io l'ho scritto e immediatamente dopo il ministro Calenda ha fatto un decreto, l'ho notato e apprezzato e ho anche ringraziato il Ministro). Devo dire che nel vecchio fallimento Alitalia il professor Fantozzi era molto ligio e pubblicava trimestralmente tutti i dati della gestione. Adesso è da un anno che non si vede un dato ufficiale e la cosa incredibile è che non si vedono neanche i dati del 2016, cioè teoricamente nessuno sa con quale criterio è stata decretata l'insolvenza di Alitalia dal tribunale di Civitavecchia e nel mio piccolo penso di poter dire che questa mi sembra una cosa un po' paradossale. Dopodiché, ribadisco che questo non è un mestiere che si possa insegnare in un giorno o due, ma che implica diversi anni di esperienza. Io ho iniziato ad occuparmi di aviazione in America e gli americani mi dicevano che prima di capire qualcosa di aerei, la mattina ci si doveva svegliare – mi scuserete per il termine – puzzando di cherosene, altrimenti è molto difficile. Ho studiato in America, dove ho avuto la fortuna di frequentare un *master in business administration* (MBA) e quando entrai nella prima compagnia aerea della mia vita mi facevano sporcare le mani perché mi dicevano che era importante avvitare dei bulloni, perché così si capiva com'era il bilanciamento di un aereo o un *weight and balance*. Ho avuto la fortuna di assistere a quella che è stata la più straordinaria storia nell'aviazione moderna, quella di una compagnia americana del Texas che si chiama South-

west airlines, nata con quattro aerei e oggi ne ha 500, 75.000 dipendenti e produce miliardi di dollari di reddito tutti gli anni.

PRESIDENTE. Non essendoci altri interventi da parte dei colleghi, ringrazio il professor Intrieri per l'importante contributo e dichiaro conclusa l'audizione.

*I lavori, sospesi alle ore 12,15, sono ripresi alle ore 12,25.*

È ora prevista l'audizione dei componenti del Collegio commissariale della procedura di amministrazione straordinaria.

Sono presenti il dottor Luigi Gubitosi, il dottor Enrico Laghi e il dottor Stefano Paleari, commissari straordinari. Sono inoltre presenti Carlo Nardello, *Chief of staff of extraordinary commissioners*, Costanza Esclapon, *Chief corporate communications*, Federico Garimberti, *vice President of communications* e Pietro Caldaroni, addetto alle relazioni istituzionali. I commissari hanno portato delle *slide* da mostrarci.

Ricordo, ai colleghi che siamo in fase di indagine conoscitiva quindi prego tutti di limitarsi a domande e permettetemi di raccomandarvi non solo di essere sintetici, ma di mantenere un atteggiamento comunque di correttezza, come ho già ricordato anche prima. Conto sulla vostra collaborazione perché questa fase si svolga nel modo migliore e più produttivo possibile per il lavoro della nostra Commissione.

Lascio quindi senz'altro la parola al dottor Gubitosi per la presentazione.

GUBITOSI. La ringrazio, signora Presidente. Abbiamo preparato una presentazione che speriamo sia breve, ancorché contenga molte informazioni e numeri. Cercheremo di essere veloci nella presentazione e poi risponderemo alle domande, iniziando con il professor Laghi, che parlerà di come si è sviluppata la procedura e di cosa è successo finora. In qualche momento saremo un po' didascalici, perché lo strumento della amministrazione straordinaria, che per fortuna non avviene spesso, non è conosciuto a fondo da molti, anche da coloro che magari avrebbero dovuto studiarla un po' di più, per cui ogni tanto si ingenerano anche delle difficoltà e confusioni sul tema.

Il professor Paleari, quindi, spiegherà il contesto di Alitalia; io parlerò di quello che abbiamo trovato e poi commenteremo i numeri attuali. Ovviamente siamo a disposizione per spiegazioni su quanto abbiamo detto e su ogni altro argomento che voleste toccare. Non potremo rispondere solo sulle trattative con i singoli, perché evidentemente sono coperte da riservatezza e non potremo dire su cosa stiamo ragionando con la singola compagnia o con il singolo investitore.

Per il resto, saremo a vostra disposizione per tutto quello che serve. È possibile che a qualche domanda specifica non avremo risposta e, come si fa abitualmente, in questo caso la faremo avere al Presidente subito dopo.

Non mi tratterrei oltre e se lei, signora Presidente, è d'accordo, darei la parola al professor Laghi.

*LAGHI.* Signora Presidente, onorevoli senatori, ringraziamo per questo invito e, come ha già illustrato il dottor Gubitosi, cercherò di delineare le fasi della procedura di amministrazione straordinaria dal momento del suo avvio, in data 2 maggio 2017, fino alla data odierna, riepilogando le questioni principali che sono state oggetto di analisi e valutazione da parte dei commissari in relazione all'applicazione della procedura.

Inizio quindi dalla data nella quale Alitalia SAI è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria, che è il 2 maggio 2017. In sede di richiesta di ammissione alla procedura, la società che ha fatto richiesta (quindi Alitalia SAI) ha depositato l'istanza di ammissione corredata da una serie di elementi informativi. Non essendo a quella data spirato il termine per la presentazione del bilancio dell'esercizio 2016, essendo Alitalia SAI controllante di altre società partecipate, ha allegato alla domanda una situazione patrimoniale al 28 febbraio, che è stata poi oggetto di comunicazione e pubblicazione sul sito della procedura, previa richiesta di autorizzazione presso il Ministero dello sviluppo economico.

Pertanto, il bilancio dell'esercizio 2016 non è stato redatto dalla passata compagnia, in ragione della circostanza che il termine non era spirato; pertanto, l'ultimo dato disponibile a noi come commissari nel momento in cui siamo entrati a svolgere il nostro compito è stata la situazione di riferimento al 28 febbraio, che è stata pubblicata previa autorizzazione del MISE.

Contestualmente all'avvio della procedura, che è seguita il 12 maggio 2017 in relazione alla società controllata integralmente Alitalia CityLiner, è stata disposta da parte del Governo la concessione di un prestito di euro 600 milioni che ha avuto come scopo essenziale innanzitutto la costituzione di un deposito presso la International air transport association (IATA), il soggetto che garantisce i servizi per il settore del trasporto aereo, che quindi ha consentito la continuità dell'esercizio all'attività d'impresa e che poi è stato impiegato nelle forme e nei modi che verranno successivamente illustrati dal dottor Paleari e dal dottor Gubitosi.

In conformità alla legge che ha previsto l'erogazione del finanziamento, in data 17 maggio 2017 è stato pubblicato un invito a manifestare interesse alla partecipazione ad una procedura avente come scopo la valutazione da parte del mercato di quali potessero essere gli indirizzi più adeguati per la predisposizione del programma della procedura di amministrazione straordinaria.

A questo riguardo, vorrei precisare che il programma dell'amministrazione straordinaria è complesso e sono previsti dei tempi per la sua redazione, anche prorogabili. Nello specifico, la norma che ha previsto l'erogazione del finanziamento ha posto un percorso normativo specifico e quindi unico per il caso di Alitalia, che è stato quello di raccogliere delle manifestazioni d'interesse sul mercato allo scopo di valutare, tra gli indirizzi previsti dalla disciplina dell'amministrazione straordinaria, quale

fosse quello che avrebbe potuto avere, secondo le indicazioni dei principali operatori di mercato, le maggiori probabilità di essere attuato con successo. Ricordo che esistono tre tipologie di percorsi per l'amministrazione straordinaria, la prima delle quali è la cosiddetta ristrutturazione, che – vorrei precisare – non si tratta tanto di una ristrutturazione industriale, quanto della ristrutturazione del debito esistente, con la riconsegna della compagnia a beneficio del precedente socio o dei creditori. La seconda opzione è quella del trasferimento di compendi aziendali e la terza opzione è la vendita di singoli *asset*.

Il termine per la manifestazione di interesse è scaduto il 5 giugno; abbiamo ricevuto 33 manifestazioni d'interesse di soggetti che hanno voluto esprimere il loro convincimento circa la modalità tramite la quale proseguire nella formazione del programma dell'amministrazione straordinaria. Abbiamo attivato una *data room* alla quale hanno partecipato 15 soggetti ai quali abbiamo messo a disposizione un *set* d'informazioni che naturalmente fosse coerente con la domanda effettuata, ossia l'individuazione delle modalità di formazione del programma dell'amministrazione straordinaria. È stata condotta una fase di *due diligence* e un processo di domande e risposte strutturato con l'azienda, allo scopo di garantire parità d'informazione e trasparenza a tutti i partecipanti alla *data room*. Alla scadenza del termine, da parte di 13 degli originali 33 soggetti che avevano manifestato un interesse abbiamo ricevuto una indicazione su quali avrebbero potuto essere le modalità di conduzione del programma dell'amministrazione straordinaria.

All'esito della valutazione di queste manifestazioni d'interesse, ottenute le autorizzazioni debite da parte degli organi di vigilanza, è stata avviata una procedura di cessione delle attività aziendali di Alitalia e City-Liner, secondo un modello che prevedeva la possibilità del trasferimento delle attività d'impresa in lotto unico, ovvero l'intero compendio con l'esclusione delle passività, una opzione funzionale al trasferimento del lotto *aviation*, ovvero delle attività di volo. Una terza opzione consisteva nel trasferimento di un lotto denominato *handling*, che avesse ad oggetto prevalentemente le attività di terra diverse dalla manutenzione. Ciò in relazione alla circostanza che operatori del settore dell'*handling*, oltre che operatori del settore del trasporto aereo, avevano manifestato interesse.

Nel mese di agosto è stata aperta una *data room* a cui hanno partecipato 13 potenziali investitori; è stata tenuta aperta fino alla metà di ottobre, sono pervenute 835 richieste d'informazioni e di produzione di documenti; sono stati caricati in *data room* circa 17.000 documenti per consentire ai potenziali investitori di formarsi un'opinione compiuta su quella che avrebbe potuto essere la formazione del piano industriale da porre a fondamento della eventuale offerta che fossero stati interessati a proporre, vuoi per il lotto unico, vuoi per singoli lotti. Sono stati condotti circa 30 incontri di approfondimento, prevalentemente dalla prima linea manageriale, ma anche in talune occasioni da parte di alcuni commissari con soggetti potenzialmente interessati. Alla scadenza del termine per la formulazione delle offerte, secondo il bando che era stato pubblicato in data 1°

agosto e che è pubblicato sul sito dell'amministrazione straordinaria, il Governo, dopo la ricezione di sette plichi, ha in realtà esteso fino al 30 aprile 2018 il termine per il completamento della procedura e ha incrementato di 300 milioni di euro il prestito oneroso a beneficio della compagnia. Il 22 dicembre, dopo aver ottenuto le necessarie autorizzazioni, abbiamo dato avvio a una fase di procedura negoziata con i soggetti che avevano manifestato il maggior interesse nei confronti della compagnia e abbiamo quindi preceduto con una nuova fase di approfondimento e di discussione degli elementi essenziali di quello che avrebbe potuto o potrebbe essere il piano industriale, la struttura organizzativa, l'assetto commerciale, l'assetto di *network* e gli elementi essenziali che potrebbero o dovrebbero formare una proposta di acquisto.

Nel contempo, quindi mentre svolgevamo la nostra procedura, abbiamo depositato il programma dell'amministrazione straordinaria ai sensi della cosiddetta legge Marzano. A questo punto, il programma si è potuto comporre avuto riguardo a tutti gli elementi informativi a nostra disposizione e avendo seguito l'*iter* normativo speciale che ha caratterizzato questa procedura, ciò diversamente dalla pregressa procedura che riguardò una diversa compagnia, sebbene a medesimo nome, che era l'attività aziendale di Alitalia. In quel caso, il percorso dell'amministrazione straordinaria ha seguito una diversa struttura essenzialmente perché a quell'epoca, come tutti ricordiamo, il secondo giorno dopo l'avvio della procedura si presentò un soggetto acquirente. Nel nostro caso, invece, ciò non è accaduto, tanto che il Governo ha messo a disposizione le risorse necessarie per svolgere un processo ordinato, trasparente e che garantisca la parità di trattamento per tutti i soggetti potenzialmente interessati.

Il programma dei commissari per l'amministrazione straordinaria di Alitalia è stato approvato in data 23 marzo 2018 e fa riferimento al gruppo Alitalia, più Alitalia CityLiner. Da questa data decorrono i termini di legge per la predisposizione e la presentazione di tutti gli adempimenti connessi all'attuazione del programma. Tra questi, in particolare, le relazioni di natura trimestrale, che avranno a riferimento il periodo compreso tra il 23 marzo e il 23 giugno. Come vedremo dopo con le presentazioni fatte dai miei colleghi, molti dei dati e delle informazioni verranno presentati, come avvenuto già in passato, e quindi adempiremo in maniera superiore al vincolo normativo della relazione trimestrale previsto – ripeto – dalla legge dal momento dell'approvazione del programma (avvenuta il 23 marzo).

Il 10 aprile era il termine che avevamo assegnato ai soggetti interessati a partecipare alla procedura negoziata per l'eventuale acquisto delle attività Lotto Unico e Lotto Aviation, essendo posticipato il trasferimento del Lotto Handling al momento in cui occorrerà dapprima identificare l'eventuale trasferimento delle attività di volo e – poi – operare il contratto di eventuale *outsourcing* delle attività di *handling*, salvo che il soggetto potenzialmente interessato sia invece interessato alla globalità dell'impresa (e, quindi, non servirà questa seconda fase di procedura).

Sono stati ricevuti tre plichi e, dopo la loro ricezione, abbiamo mantenuto i contatti con i soggetti potenzialmente interessati, sempre nel rispetto della parità di informazione e dell'equilibrio di trattamento nei confronti di tutti, non assumendo alcuna decisione vincolante fino allo stato attuale, anche in ragione della circostanza che i soggetti interessati attendono di conoscere il quadro di riferimento all'interno del quale potrà proseguire la procedura di amministrazione straordinaria.

Il decreto-legge 27 aprile 2018, n. 38, ha esteso al 31 ottobre il termine per il completamento della procedura e ha prorogato al 15 dicembre il termine per il rimborso del finanziamento statale di 900 milioni, ricondotto in un'unica *tranche* alla data del 15 dicembre. A questo punto abbiamo ricevuto la richiesta di audizione a cui abbiamo partecipato. Questa è la sintesi degli elementi essenziali del percorso finora seguito.

Ricordo che sul sito dell'amministrazione straordinaria sono disponibili i decreti per l'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria. Il documento che contiene la situazione patrimoniale e il risultato economico della precedente gestione riferito all'esercizio 2016 *pro forma*, come indicato nel documento depositato da noi, ma redatto dai passati amministratori. Sono indicati il programma dell'amministrazione straordinaria e la relazione sulle cause dell'insolvenza, con una serie di elementi che sono stati «omissati» a seguito di una richiesta formulata nei confronti del Tribunale di Civitavecchia, da questo accolta, circa la segretezza di informazioni che potrebbero avere rilevanza nel prosieguo della nostra attività, la cui diffusione potrebbe ridurre la capacità dell'amministrazione straordinaria anche di effettuare azioni che ulteriormente consentano di recuperare somme a beneficio dell'amministrazione straordinaria nei confronti di soggetti per i quali dovesse essere identificato un profilo di responsabilità.

Abbiamo pubblicato le attività relative alla formazione dello stato passivo. Il 20 febbraio e il 6 marzo sono stati predisposti gli stati passivi per Alitalia e Alitalia CityLiner. Come previsto dalla normativa in materia, essi sono ovviamente provvisori e sono oggetto di discussione per singole *tranche*, dato il numero di soggetti che hanno fatto richiesta di ammissione al passivo. Stiamo lavorando in stretto contatto con il tribunale di Civitavecchia, che sta compiendo uno sforzo molto rilevante, che credo sia giusto riconoscere, per poter gestire una procedura che ha una dimensione particolare rispetto all'ordinario delle attività svolte.

Abbiamo avuto aggiornamenti sulle attività informative con le Commissioni di Camera e Senato della precedente legislatura, con l'ENAC per i rapporti dovuti e con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e il Ministero dello sviluppo economico. Sul tema della procedura mi fermo qui e rimango a disposizione per eventuali domande da parte dei senatori.

*PALEARI.* Signora Presidente, onorevoli senatori, vi ringrazio per questa opportunità che ci viene offerta. Desidero fare molto rapidamente alcune considerazioni sul mercato di riferimento in cui la compagnia si è mossa e si muove, nonché sul suo posizionamento. Dal 2003 questo

mercato è in costante crescita a livello mondiale. Dal 2003 al 2013 il numero di passeggeri per chilometro è cresciuto del 70 per cento. Quindi, in un decennio questo mercato è quasi raddoppiato. Stiamo parlando di un mercato in continua crescita attraverso un processo di massificazione spesso governato dalla diffusione dei vettori *low cost*. Anche le previsioni relative ai prossimi dieci e quindici anni ci dicono che il settore del trasporto aereo, in particolare dall'Europa verso il resto del mondo, continuerà ad essere in crescita. Si tratta di un mercato molto particolare. Ci si muove all'interno di situazioni che si sono determinate nel corso degli anni e che hanno poi generato elementi comparativi molto particolari.

La prima considerazione è il fatto che esistono a livello mondiale delle alleanze che oggi rappresentano oltre il 50 per cento della capacità di trasporto aereo presente sul mercato. Come voi sapete, Alitalia appartiene storicamente ad una di queste tre alleanze, SkyTeam, insieme ad altri vettori che vedete rappresentati nella *slide*. La situazione che si è determinata e che oggi c'è sul mercato è molto differenziata a seconda dei vettori. Nella *slide* vedete che dei vettori, oggi diventati dei colossi, fino a quindici o vent'anni fa (forse anche dieci anni) erano di dimensioni comparabili a quelle di Alitalia. Oggi il gruppo Lufthansa fattura 35 miliardi, mentre Alitalia ne fattura 3. Lo stesso dicasi per Air France e KLM, nonché per il gruppo IAG, che comprende come principale vettore British Airways.

Come potete vedere nella *slide*, c'è stata poi una forte presenza di vettori *low cost* (in Europa, in particolare, Ryanair ed Easyjet), con fatturati che sono circa il doppio rispetto a quelli di Alitalia e con un numero di passeggeri trasportati che si confronta ormai con quello dei grandi *carrier* tradizionali.

È interessante notare la presenza sul mercato anche di altre compagnie nazionali, oltre ad Alitalia. Un esempio che abbiamo riportato è quello della TAP portoghese, che fattura più o meno come Alitalia; trasporta 14 milioni di passeggeri, di cui il lungo raggio vale sostanzialmente il lungo raggio di Alitalia. Oltre a TAP, sono presenti in Europa altri due vettori a forte partecipazione pubblica, vale a dire la Scandinavian Airlines (con più Paesi che partecipano con una quota importante al capitale) e la Finnair. Come dicevo, è un settore molto particolare in cui sono presenti molti vincoli che comportano una rigida struttura dei costi: non siamo in un mercato totalmente libero, ma molto regolamentato. Ricorderò ora rapidamente la filiera, perché è molto importante stabilire i margini di manovra.

Innanzitutto, c'è una forte concentrazione di produttori di aeromobili: in particolare, ci sono due società nella parte occidentale del mondo e mi riferisco al consorzio europeo Airbus e alla società americana Boeing. Ci sono poi delle concentrazioni nella produzione di motori e nelle società di *leasing*, per cui è una filiera molto concentrata sin dall'inizio.

Come sapete, un'importante componente di costo è caratterizzata dai diritti di sorvolo (le autostrade aeree), regolamentati con società monopoliste di carattere nazionale.



Ci sono poi le tasse aeroportuali, vale a dire ciò che le compagnie pagano per i servizi aeroportuali. Anche in questo caso non si tratta di un mercato libero ma regolamentato, anche in relazione alle importanti posizioni, talvolta di monopolio, degli aeroporti.

Nei canali distributivi – in particolare per i vettori non *point to point*, per dirla in altro modo per i vettori non *low cost* che fanno attività di «feederaggio» e trasporto a lungo raggio – ci si deve servire di canali di distribuzione centralizzati e questo comporta dei costi in qualche modo condizionati dalla struttura.

Ricordo infine un ultimo aspetto, ma di certo non meno importante: come sapete, per le compagnie aeree c'è il limite del 49 per cento del capitale per i soggetti non appartenenti all'Unione europea. Anche i voli extra Unione europea sono disciplinati da accordi *open sky* (come quello verso il Nord America) o bilaterali tra Stati (come quelli verso la Cina, il Giappone e altri Stati).

Si tratta inoltre di un settore caratterizzato da una diversa articolazione dei servizi che le compagnie possono offrire. Talvolta si fa il confronto tra compagnie, ma non è un confronto omogeneo, se si considera che ci sono compagnie che trasportano solo passeggeri, perché non hanno internamente la manutenzione, altre che non hanno internamente l'*handling*, mentre ce ne sono altre che hanno il cargo, i passeggeri, la manutenzione, l'*handling*, il *catering*. Si definiscono dunque «compagnie» aziende che hanno un perimetro molto diverso.

Come capite, ci muoviamo quindi all'interno di un settore che, per quanto in crescita, è estremamente rigido nella sua struttura dei costi e ciò ha portato ad un progressivo aumento della massa critica per sostenere queste rigidità, sebbene esistano, come ho detto, delle presenze di dimensioni comparabili a quelle di Alitalia.

Il mercato italiano, in particolare, è molto contendibile ed è caratterizzato da tre elementi importanti. Mi riferisco, innanzitutto, ad un'altissima penetrazione delle compagnie *low cost*, la più alta in Europa: come potete vedere dalla tabella, è interessante notare che sostanzialmente la metà dei posti offerti è appannaggio delle compagnie *low cost* in Italia, contro il 26 per cento della Francia, il 24 per cento della Germania, mentre il 45 per cento di Spagna e Regno Unito, sia pur per ragioni differenti, è comparabile con il dato relativo alla penetrazione italiana, resa possibile anche dagli incentivi che sono stati forniti alle compagnie per attivare rotte nazionali ed internazionali.

C'è un lungo raggio presidiato anche da vettori di altri Paesi che fanno feederaggio sui loro *hub*, mentre una caratteristica italiana, legata peraltro alla geografia del nostro Paese, è di avere molti aeroporti di medie dimensioni, che possono cioè raggiungere una massa critica per attirare traffico di vettori stranieri.

Il lungo raggio in Italia è molto sottoservito e credo che in questo senso la tabella che state vedendo sia davvero esplicitiva: ogni 100 passeggeri «italiani» – chiamiamoli così – che si dirigono verso destinazioni intercontinentali, ce ne sono altri 62 che lo fanno passando per *hub* stra-

nieri, per cui in Alitalia esporta collegamenti internazionali attraverso *hub* di altri Paesi.

È una situazione non presente negli altri Paesi, tant'è vero che questo rapporto è inferiore al 100 per cento per la Germania, per la Francia e per l'Olanda (dove si registra addirittura un 43 per cento), il che significa che questi Paesi sono dei magneti di passeggeri verso i loro *hub*.

La compagnia Alitalia fattura sul mercato privato 3 miliardi di euro di ricavi totali, serve 21 milioni di passeggeri, ha circa 500 voli al giorno e un *load factor* medio del 79 per cento e 98 destinazioni.

La flotta della compagnia è costituita da 118 aeromobili, di cui 41 di proprietà e 77 in *leasing*. L'età media di questi aeromobili è sostanzialmente in linea con l'età media degli altri vettori ex compagnie di bandiere dei principali Paesi.

Per quanto riguarda il personale – espresso per ragioni di comparabilità in *full time equivalent* – stiamo parlando di 10.272 unità, suddivise tra le varie funzioni, come trovate descritto nella tabella.

Prima di passare la parola al dottor Gubitosi, voglio richiamare la vostra attenzione su quattro elementi di rilievo per la compagnia.

Il primo è legato alla flotta, che è passata da 181 aeromobili nel 2008 a 118 nel 2018: in un decennio nel quale il trasporto aereo è quasi raddoppiato in termini di volumi, la flotta di Alitalia si è ridotta. Parliamo tra l'altro di una flotta molto eterogenea: ci sono quattro famiglie di aeromobili e ciò ha delle implicazioni in termini di complessità di gestione e di costi della stessa.

C'è da aggiungere poi che due terzi degli aerei sono in *leasing*: per il lungo raggio – parliamo degli aerei più costosi – questa percentuale è addirittura del 73 per cento, superiore quindi ai due terzi.

Com'è noto, il *risk management* è importante perché Alitalia, come le altre compagnie di bandiera, operando su tutto il globo è sottoposta ad un doppio effetto legato sia al prezzo del carburante che al tasso di cambio euro-dollaro, che hanno entrambi un impatto molto rilevante sui costi della compagnia. Il costo del carburante è circa un quarto dei ricavi complessivi della stessa.

Per la struttura dei costi sottolineo ancora una volta il fatto che molti di questi, essendo regolamentati, sono difficilmente comprimibili nel breve periodo, perché soggetti ad una regolamentazione e non ad una contrattualistica privata.

Un ultimo argomento, ma non meno importante, riguarda il fatto che il *business* del trasporto aereo è ad altissima intensità di capitale da due punti di vista: capitale che serve per il continuo rinnovamento e per la manutenzione della flotta (ed occorrono tanti investimenti per fare questo) e capitale necessario per stare sul mercato, cioè per acquisire la fiducia dei passeggeri e dei fornitori. Se si ha un'adeguata disponibilità di risorse finanziarie, si può stare sul mercato e vendere biglietti per volare nei prossimi quattro, cinque, sei o sette mesi. Quando noi siamo arrivati, all'inizio dell'amministrazione straordinaria, avevamo quasi 5 milioni di biglietti già venduti per volare nei sei-sette mesi successivi e così è anche oggi, se-

condo quello che è un classico elemento distintivo del trasporto aereo che necessita, però, di un elemento di confidenza e la confidenza è legata alla capacità di avere una buona disponibilità finanziaria.

*GUBITOSI.* Farò qualche considerazione sulle condizioni di Alitalia al momento del commissariamento per dire poi che cosa è stato fatto in questo periodo, ovviamente in maniera non esaustiva.

L'aspetto più importante, esattamente un anno fa, era il problema della fiducia. Ricorderete che dopo il *referendum* del 25 aprile praticamente tutti i giorni vi erano articoli sulla fine dell'Alitalia, in cui si parlava di liquidazione, di disastro e ci si chiedeva quale fosse il futuro, con il risultato che i clienti si sono iniziati a spaventare. Uno dei grandi problemi dell'amministrazione straordinaria, quando si fa un B2C, cioè un *business to consumer*, ovvero quando si ha a che fare con il pubblico, è che se il pubblico e coloro che lo intermediano, come gli agenti di viaggio, si convincono che a Natale o addirittura nella stagione estiva non ci sarai – abbiamo infatti ricevuto telefonate da parte di amici che chiedevano se ad agosto sarebbero potuti partire per New York o per le vacanze – la compagnia va a terra, perché il finanziamento avviene attraverso la prevendita dei biglietti. Quindi, il più grande problema è rappresentato da questo aspetto.

Il secondo più grande problema – salto per un istante il tema dei contratti – è la situazione delle relazioni industriali: evidentemente un *referendum* di quel tipo è una lacerazione profonda, che peraltro è l'ultimo episodio e il culmine di relazioni industriali profondamente deteriorate. Questo è un *business* di servizi, il che vuol dire che non si può fare senza un coinvolgimento dei dipendenti e se le persone non sono motivate. Se il capitano non è motivato, l'aereo non parte puntuale e se non lo sono gli assistenti di volo, il servizio è scadente. Si tratta di lavori anche faticosi, perché possono prevedere 15 ore di volo per Santiago del Cile o quattro tratte molto veloci, magari col maltempo, con cambio di aeromobile: ciò comporta che le persone devono essere motivate. Il nostro problema più importante è assicurarsi di come lavoravano e – attenzione – questo non è un tema che ha a che fare con gli scioperi. Lo sciopero, se volete, è più semplice da gestire, perché uno sa cosa lo aspetta, ma il problema, in questo caso, è la motivazione giornaliera e il fatto che la gente deve fare il proprio lavoro con entusiasmo: questo è un aspetto fondamentale.

Si è già parlato spesso – ed è noto – del tema dei contratti svantaggiosi e del *fuel*, che è un problema relativo e che magari elaboreremo, nel senso che alle compagnie può succedere. Secondo me le cose gravi erano altre: non dovrebbe, ma può accadere e dipende molto dalla filosofia di copertura. È successo ad esempio anche a Cathay Pacific e ad altre compagnie. Detto questo, l'*hedging* era a prezzi elevati, quindi c'era uno svantaggio e non si è approfittato delle quotazioni del petrolio a 45 dollari. Il *leasing* era caro, in termini assoluti – con il 73 per cento degli aerei a lungo raggio, che sono ovviamente quelli che costano di più – e con un ammontare che probabilmente è il più alto tra le compagnie storiche o le-

*gacy*, ma anche per le *low cost*. In genere la quota di *leasing* è tra il 25 e il 30 per cento del totale della flotta e non oltre: quindi il rapporto è inverso. L'organizzazione era molto complessa e tra l'altro non va sottovalutato – questo vale anche per il personale – che 10 anni di crisi, che sono un tempo estremamente elevato, incidono sulla struttura, così come i continui cambiamenti di *management* e di azionista. Credo sia presente in quest'aula l'autore di una delle battute più carine su Alitalia, che ha parlato di lavoro stagionale, visto che anche l'amministratore delegato cambiava con una certa frequenza. In effetti ciò comporta grandi problemi perché finisce che, sostanzialmente, non viene gestita e si cerca di risolvere i problemi ad un certo livello, senza una «discesa» nei processi: chiaramente questo crea problemi e ha fatto sì che non si investisse, ma che anzi si tagliasse tanto e che la società fosse «analogica» (per riassumere la situazione in una parola) ovvero piuttosto arretrata. Tra l'altro i sistemi informativi sono stati un grosso problema, ivi inclusa la scelta del sistema Sabre, che si è rivelata piuttosto infelice. Con il continuo e rapido progresso delle cose e il taglio risultava da ottimizzare l'utilizzo della flotta. Quindi, cosa abbiamo fatto? Abbiamo cercato di lavorare innanzitutto sui ricavi, perché puoi fare tutti i tagli dei costi, massacrare la struttura, eccetera, ma se non si stabilizzano ricavi è difficile e lo è particolarmente per le società in amministrazione straordinaria, perché c'è un problema di fiducia del sistema.

Come dicevo, abbiamo lavorato molto sul personale e sulla ricostruzione: entro ora nel dettaglio, molto velocemente, prima che il Presidente mi interrompa dicendo che abbiamo sfiorato i tempi. Abbiamo innanzitutto cercato di riprendere i rapporti con gli agenti di viaggio e non solo in Italia, ma in tutto il mondo. Per noi, ad esempio, gli Stati Uniti sono forse il principale mercato, nel lungo raggio, prima ancora dell'Italia e abbiamo anche altri Paesi estremamente importanti, con tantissimi viaggi. Tra l'altro la situazione è stata peggiorata dall'andamento di Air Berlin, che è fallita, mettendo gli aerei a terra. L'aereo a terra è ciò che più spaventa il passeggero. La Monarch Airlines ha provocato addirittura l'intervento delle autorità inglesi, che hanno dovuto organizzare dei voli speciali per recuperare i passeggeri in giro per il mondo e quindi questo, ovviamente, nel complesso non ha aiutato. Abbiamo lavorato sul commerciale, per spingere sui ricavi, così come in generale sulla comunicazione delle cose che riuscivamo a fare: il miglioramento della gestione operativa è stato man mano comunicato, per creare di nuovo un clima di fiducia.

Per quanto riguarda il *network* e la flotta – vado veloce e poi eventualmente risponderò a specifiche domande – abbiamo appunto iniziato a lavorare sul rafforzamento innanzitutto del nostro mercato domestico e sull'ottimizzazione del lungo raggio. Abbiamo chiuso alcune rotte che erano di feederaggio di Etihad, come quelle su Abu Dhabi, che a questo punto fa Etihad stessa, mentre noi in questo caso operiamo da agente. Abbiamo aperto rotte sulle Maldive, su Nuova Delhi e da poco anche su Johannesburg e si aprirà su Mauritius nella stagione invernale. Sono tutte aree per cui non c'era un collegamento diretto: a Delhi c'era tre volte

alla settimana con Air India, ma negli altri casi non c'erano collegamenti diretti dall'Italia. Abbiamo dunque razionalizzato l'esistente, cercando un incremento di efficienza: nel 2018 l'attesa è di volare il 9 per cento in più, in termini di ore, a parità di flotta, quindi con un incremento di produttività. Uno dei problemi di Alitalia è quello di incrementare la produttività, perché competiamo con alcuni soggetti, come le compagnie *low cost*, che hanno puntato su questo aspetto per competere.

Per quanto riguarda altre aree di costo, abbiamo operato sull'*hedging*, cancellandolo all'inizio di maggio, abbiamo iniziato ad implementare una strategia di rinegoziazione dei contratti di *leasing* e in generale sono stati rinegoziati o è iniziata la discussione su tutti i contratti, per provare a ridurre l'incidenza, senza ovviamente incidere sul servizio e, anzi, in certi casi lo abbiamo rilanciato, investendo perché possa migliorare e abbiamo lavorato anche sulle condizioni di lavoro.

In generale il tutto è stato fatto per migliorare l'efficienza dell'azienda. Sono state internalizzate alcune attività, sia per la gestione dei servizi di bordo, sia nel campo della manutenzione. È stato ripreso il settore cargo, che era gestito direttamente da Etihad. Il trasporto merci, per inciso, è piccolo, per quanto ci riguarda, ma è una buona area di sviluppo ricavi. Come dicevo, abbiamo lavorato sulla manutenzione, internalizzando attività che prima erano date all'esterno. Per quanto riguarda il personale, l'aspetto più importante è stata la ricostruzione della relazione industriale. Mi pare di poter dire che il rapporto è sicuramente migliorato rispetto al passato.

Vi do un'indicazione per tutte: Alitalia a gennaio è stata la compagnia aerea più puntuale del mondo, nei mesi successivi ha continuato a fare una *performance* molto elevata e ad aprile era di nuovo la prima in Europa e la quarta al mondo, nonostante il maltempo che abbiamo avuto in questi mesi sia superiore agli anni precedenti. Se la compagnia è puntuale vuol dire che le persone stanno lavorando bene. Come dicevo, anche aneddoticamente, abbiamo visto scambi di *mail* con comandanti e non solo – anche con tanti assistenti di volo e membri del personale di terra – che propongono soluzioni, fanno domande e chiedono. Mi pare di poter dire che il personale si senta più coinvolto e sicuramente sta lavorando bene, con grande spirito di sacrificio e infatti sta salendo la soddisfazione dei nostri clienti. Per inciso, la puntualità è il singolo elemento che incide di più sulla soddisfazione del cliente. Si è trovato un accordo con le organizzazioni sindacali, riguardante la cassa integrazione, per 1.480 persone. Sostanzialmente si tratta di personale di terra, con 90 comandanti e 360 assistenti di volo. Sono solo comandanti, in quanto sui piloti non c'è cassa integrazione e il numero corrisponde esattamente a quelli che servono e anzi è leggermente deficitario.

A questo proposito, stiamo facendo ripartire la scuola di volo, che è una grande tradizione dell'Alitalia: l'eccellenza tecnica del nostro personale è universalmente riconosciuta, quindi ripartirà la scuola di volo a partire da ottobre e riprenderà a formare piloti e successivamente anche assistenti di volo.

Venendo ad alcune altre osservazioni, è stata razionalizzata la struttura organizzativa, per semplificare vi è stata la sostituzione di molti dirigenti, anche perché in passato vi erano state delle scelte manageriali sbagliate e quindi si è rivelato opportuno migliorare la dirigenza, in parte sostituendo i dirigenti, appunto, ed in parte evidentemente attraverso una razionalizzazione, riducendone il numero.

È stato fatto un grande lavoro sulla parte informativa, perché come dicevo i nostri sistemi non sono adeguati sia in termini di costi che in termini di *performance*. Tutto questo lavoro di cui sto parlando ovviamente è ancora in corso e in divenire, perché purtroppo non si riescono a risanare tanti anni in poco tempo, soprattutto con i vincoli che ha la gestione. Stiamo digitalizzando i processi e idealmente – su questo ovviamente ci stiamo confrontando con le autorità competenti, come l'ENAC – cancelleremo la carta da bordo attraverso l'uso dell'iPad, semplificheremo molte cose e stiamo puntando tantissimo sulla *app*. Per fare solo un esempio, non è molto lontano il giorno in cui un passeggero che parte per gli Stati Uniti potrà scegliere tra 20 menù, perché diventerà un discorso di logistica e questo potrà farlo non solo il passeggero che viaggia in classe magnifica, ma anche il passeggero che viaggia in classe economica e desiderasse mangiare come quello di magnifica. Si potrà scegliere e diversificare. L'informatica permette di personalizzare i rapporti.

Anche l'*handling* è stato migliorato, per quanto riguarda la tracciabilità dei bagagli siamo i primi ad aver utilizzato nuove certificazioni e tecnologie per ridurre in maniera significativa il numero di bagagli che si disperde e anche qui abbiamo fatto dei progressi molto importanti. Questo naturalmente si è poi sostanziato in dei numeri, dei quali chiederei al professor Paleari di iniziare a parlare. Le relazioni trimestrali, anche quella del 2 maggio, saranno disponibili dal 2 maggio 2017, quindi non come richiesto dalla legge, ma anche retroattivamente, con comparazione con il 2016, a partire da fine maggio perché è in corso l'*audit* in quanto abbiamo chiesto a una società di revisione di sottoporre a verifica i dati che abbiamo accumulato. Lascio quindi la parola al professor Paleari per una rapida disamina dei numeri e per la conclusione.

PRESIDENTE. Certamente è fondamentale.

*PALEARI*. Sarò molto rapido, ma credo che i numeri siano importanti. Una sintesi dei numeri mette in evidenza come, malgrado il 2017 sia stato un anno particolarmente difficile per la compagnia, con un calo complessivo dei passeggeri già noto al pubblico, il lungo raggio sia cresciuto del 2,7 per cento e nel primo trimestre di quest'anno abbiamo stabilizzato e stiamo recuperando i passeggeri rispetto allo scorso anno, ma addirittura il lungo raggio è cresciuto dell'8,8 per cento. Voi sapete che noi operiamo in condizioni di sostanziale immutata capacità, non potendo fare diversamente. Il *load factor* è in recupero, così come il valore medio del biglietto, il CASK, che è un parametro che misura l'efficienza in termini di costo della compagnia, è in calo nel primo trimestre 2018

rispetto al trimestre dell'anno precedente del 14 per cento e, come ha detto il dottor Gubitosi anche la puntualità è ai massimi livelli storici per la compagnia. Con riferimento ai risultati economico-finanziari (non voglio andare nel dettaglio, ma siamo a disposizione per qualunque domanda sul dettaglio anche dei dati presenti), a livello complessivo nel periodo maggio-dicembre 2017 c'è stata una tenuta dei ricavi, nonostante le turbolenze, rispetto al periodo maggio-dicembre dell'anno precedente (2016) e nel primo *quarter* del 2018 c'è stata addirittura una crescita dei ricavi che, per la parte dei passeggeri, ha superato il 6 per cento.

Il margine operativo lordo, che viene utilizzato come elemento per indicare la cassa che viene consumata nell'attività, nel periodo maggio-dicembre 2017, pulendo i dati dai ricavi e dai costi non ricorrenti, che è un errore che si fa frequentemente quando si confrontano anni diversi, nel maggio dicembre 2016 l'EBITDA, esclusi i ricavi ed i costi non ricorrenti, è stato negativo per 190 milioni, nel periodo dell'amministrazione straordinaria è stato negativo per 24 milioni. Analogamente, c'è stato un dimezzamento delle perdite nel primo *quarter* del 2018, che è tipicamente un trimestre nel quale tutte le compagnie aeree hanno un EBIDTA che è negativo o prossimo allo zero. Con riferimento al primo trimestre 2018, voi potete vedere il dettaglio dei ricavi e dei costi e – cosa molto importante – questo dettaglio potete vederlo sia per il primo trimestre 2018, comparato con il primo trimestre 2017 con il primo trimestre 2016, che sono i due trimestri nei quali non c'era l'amministrazione straordinaria, poi lo stesso grafico mette in evidenza in dettaglio il periodo maggio-dicembre 2016 rispetto al periodo maggio-dicembre 2017, che è quello dell'amministrazione straordinaria e che porta i risultati in sintesi che prima ho elencato. Se poi volete fare un confronto sull'anno e confrontare il 2016 con il 2017, potete farlo sia con l'anno aggregato, sia con l'anno separato tra parte antecedente l'amministrazione straordinaria e parte successiva l'amministrazione straordinaria.

In sintesi, potete vedere che nel 2015 e nel 2016 i risultati economici sono stati fortemente influenzati da partite non ricorrenti, quindi partite straordinarie. Le principali le abbiamo indicate: la vendita di AZ Loyalty nel 2015, la vendita di aeromobili di proprietà sempre nel 2015, la vendita degli *slot* nel 2016, cioè sono partite di ricavi e di costi che apparentemente migliorano il risultato, ma quando vengono depurate, dal momento che noi abbiamo operato in sostanziale ricorrenza, quindi senza partite straordinarie, mettono in evidenza i progressi che la compagnia ha fatto durante questo periodo.

Con riferimento alla liquidità, dal momento che la domanda è quanto è la liquidità rispetto al valore del prestito assegnato alla compagnia, qui c'è una ricostruzione che riguarda sia il periodo della gestione Etihad, dal 1° gennaio 2015 al 2 maggio 2017, sia il periodo dell'amministrazione straordinaria. Il consumo di cassa nel periodo della gestione precedente è stato di 874 milioni, a fronte di 13 milioni positivi dell'ultimo esercizio. Ovviamente il consumo è legato sia all'andamento dell'attività operativa, sia alla gestione intelligente del capitale circolante, che è stata positiva nel

corso di questo esercizio, per effetto delle entrate in amministrazione straordinaria, sebbene le condizioni di pagamento siano state peggiorate, perché come diceva il dottor Gubitosi l'elemento della fiducia è importante.

PRESIDENTE. Abbiamo leggermente sfiorato i tempi, ma abbiamo acquisito ulteriori elementi. Dichiaro aperto il dibattito.

TURCO (M5S). Desidero innanzitutto ringraziare per la disponibilità i commissari straordinari, soprattutto per il grande lavoro che hanno compiuto in questi mesi. I numeri parlano chiaro: c'è sicuramente un cambiamento di rotta, cioè queste perdite economiche – una vera e propria emorragia – sono state attenuate, anche se poi sarebbe interessante conoscere l'incidenza dei costi non ricorrenti ed altro. Chiaramente, però, i dati evidenziano un cambio di rotta della gestione e quindi esprimo un grande apprezzamento per l'attività che state svolgendo.

Vorrei però fare delle considerazioni in merito al grafico n. 33, che riguarda la situazione economica del primo trimestre dell'anno. Chiaramente il primo trimestre 2018 evidenzia effettivamente un aumento dei ricavi passeggeri.

La prima domanda è se questo incremento dei ricavi è dovuto ad un aumento dei prezzi. Lo chiedo perché, in base ad una comparazione con altre compagnie è emerso che queste hanno aumentato i piani tariffari a seguito della riduzione dei costi del carburante, quindi è come se correttamente abbiamo adeguato anche i nostri tariffari al rialzo. Pertanto, la mia domanda è se anche noi abbiamo seguito questa politica tariffaria e quindi se questo aumento dei ricavi è dovuto anche alla revisione delle tariffe aeree. In merito poi alla riduzione di costi non ricorrenti (mi riferisco in particolar modo al carburante e alle manutenzioni), tutti i segni sono negativi quindi sono tutti in miglioramento. Dato che l'indicatore del costo del *leasing* è sensibilmente diminuito rispetto al 2017 e al 2016, mi chiedo se il calo dei contratti di *leasing* e quindi dei relativi oneri abbia prodotto la riduzione di questi costi operativi, oppure se i commissari abbiano condotto altre attività che hanno decretato una discontinuità rispetto alla gestione trascorsa. Quindi, forse, ci sono dei contratti che sono stati sciolti e delle incidenze di costi e di contratti di fornitura che erano forse fuori mercato rispetto a quelli che voi invece avete utilizzato. Questo in merito all'attuale situazione economica.

Vorrei inoltre segnalare un altro aspetto che secondo me è anche rilevante in virtù dell'oggetto della proposta di proroga. Noi stiamo parlando di un finanziamento in proroga con una scadenza di aggiudicazione che va anch'essa in proroga. Quindi, innanzitutto, vorrei fare una domanda in relazione al programma, che a quanto pare è stato presentato il 26 gennaio 2018, mentre la vostra nomina è avvenuta i primi di maggio 2017. In particolare, vorrei sapere se avete incontrato delle problematiche ostative ad una presentazione più tempestiva del programma del commissariamento, dato che la vecchia procedura commissariale (quella del commis-



sario Fantozzi) risulterebbe aver prodotto questo programma dopo tre mesi, mentre in questo caso l'intervallo è più ampio. Vorrei quindi sapere se avete incontrato delle criticità che hanno poi determinato questo ritardo, che poi ha prodotto una serie di conseguenze, come ad esempio il ritardo delle vostre relazioni trimestrali o il fatto che molte parti sociali hanno sollevato il problema di una mancanza di informazione adeguata e di trasparenza.

Passando alla situazione economico-finanziaria 2016, nella relazione presentata dalla vecchia *governance ex* articoli 2446 e 2447 del codice civile c'erano dei dati legati al 2016. Vorrei sapere se il bilancio 2016 non è stato redatto in via ufficiale perché avete incontrato delle criticità in quella situazione e, in caso affermativo, vorrei conoscere la natura di tali criticità; non vi chiedo se sono state segnalate all'autorità giudiziaria perché la risposta saprei già qual è. Inoltre, vorrei sapere se la dichiarazione dei redditi 2016 è stata presentata, dato che il termine è già scaduto; infatti, se è stata presentata, significa che il bilancio 2016 è stato chiuso, quindi c'è un dato ufficiale di merito.

In ultimo, in riferimento al tema dell'utilizzo del prestito, si parlava di un finanziamento in due *tranche*, la prima di 600 milioni a maggio 2017 e poi vi è una seconda richiesta di 300 milioni ulteriori. Apprendo anche che non tutta la somma concessa dallo Stato è stata utilizzata e ciò significa che abbiamo un *cash flow* positivo che non è adeguato al rimborso, ma almeno abbiamo una cassa che ci fa stare tranquilli fino alla nuova scadenza.

Nel momento in cui sono stati dismessi degli *slot*, così come è stato evidenziato, avete valutato la possibilità di poterli riscattare, dato che gli *slot* che sono stato venduti prima del commissariamento avevano un prezzo notevolmente inferiore rispetto ai valori di mercato e quindi si potrebbe ravvisare un'operazione che ha depauperato il patrimonio aziendale e quindi creato un danno ai creditori sociali? Come mai non avete esercitato, pur avendo le disponibilità finanziarie, il riscatto di quei beni, dato che nel contratto di vendita c'è la possibilità di riscattarli allo stesso prezzo, notevolmente inferiore rispetto al valore di mercato? Mi fermo qui per non prendere tempo agli altri colleghi.

CIOFFI (M5S). Signora Presidente, anche io cercherò di essere molto rapido, anche se probabilmente sarò molto meno tecnico del relatore.

Già è stato chiesto cosa è stato fatto circa gli *slot* presso l'aeroporto di Heathrow. Nel corso della precedente audizione, se ben ricordo, ci diceste che era in corso una perizia per valutare questo aspetto. Però tutti noi sappiamo che un'altra compagnia, come ci è stato ricordato anche prima nella precedente audizione, ha pagato lo *slot* 70 milioni di euro, mentre noi ne abbiamo venduti cinque a 12 milioni. Siccome, in base alle nostre conoscenze, si poteva tornare indietro fino al 30 giugno 2017 (voi siete stati insediati il 2 maggio 2017), cosa avete fatto? Quali sono i risultati di quella perizia?

PRESIDENTE. Mi scusi, senatore Cioffi, può riformulare la domanda specificando cosa intende con l'espressione «tornare indietro»?

CIOFFI (M5S). Tornare indietro significa ridare i 12 milioni e riprendersi gli *slot*.

Ci avete ripetutamente parlato dei problemi della passata gestione, come ad esempio delle scelte aziendali sbagliate cui ha accennato il commissario Gubitosi, dei problemi relativi al carburante e all'alto costo del *leasing*, come ci è stato ricordato anche nell'audizione precedente; inoltre, dalla relazione ho scoperto che sono stati venduti degli aerei mentre il mercato cresce moltissimo, come voi ci avete ricordato. A questo punto vorrei sapere qual è la necessità di mettere 1.400 persone in cassa integrazione straordinaria, ricordando a tutti che si tratta di una procedura pagata dallo Stato.

Inoltre a questo punto vorrei sapere quali sono in concreto le azioni di responsabilità che avete posto in essere nei confronti dei precedenti amministratori perché, come abbiamo già detto tante volte, uno di voi è stato amministratore in precedenza. Sappiamo tutti la storia, non la dobbiamo ricordare, ma è interessante capire. L'altra volta ci diceste che non avreste avuto nessun problema a intraprendere azioni di responsabilità nei confronti dei precedenti amministratori; vi chiedo pertanto, visto che la situazione è così grave, come tutti ci hanno ricordato, quali azioni concrete (non le chiacchiere) sono state effettuate nei confronti dei precedenti amministratori.

MARGIOTTA (PD). Signora Presidente, sarò molto rapido e anzitutto ci tengo a esprimere, a nome del Gruppo del Partito Democratico, un giudizio ampiamente positivo sul lavoro che i commissari stanno svolgendo e hanno svolto tra mille difficoltà. La loro professionalità ha dato anche in questo caso risultati assolutamente positivi che sono sotto gli occhi di tutti e su cui non torno.

Passando alle domande, mi ha molto interessato un passaggio del direttore Gubitosi, in cui ha fatto riferimento ad un concetto banale quanto forte, cioè che è importantissimo abbattere i costi, ma anche incrementare i ricavi, altrimenti le cose non funzionano. So che è una domanda a cui è complicato rispondere in poco tempo, ma mi piacerebbe capire come, secondo voi, in futuro potranno continuare a muoversi sul primo e sul secondo aspetto coloro i quali dovranno occuparsi di questa azienda.

Tengo a dire che, anche per quanto riguarda gli accordi sul lavoro, proprio ieri ho sentito le sigle sindacali esprimere un giudizio positivo sull'accordo riguardante 1.400 dipendenti, citato prima dal collega.

Per curiosità, mi piacerebbe capire quale sia stato l'errore sostanziale di Etihad, perché di questo si deve parlare. All'inizio della scorsa legislatura la notizia dell'accordo ci fu presentata in Commissione trasporti, durante le comunicazioni dell'allora ministro Lupi, come una svolta decisiva e fondamentale nella vita di Alitalia. Ricordo una bella espressione che venne usata, dicendo che, attraverso i finanziamenti del mondo arabo, Ali-

talia sarebbe diventata, con il proprio marchio, una compagnia a cinque stelle che il mondo ci avrebbe invidiato. L'operazione non ha funzionato. Quali sono stati gli errori essenziali di valutazione? Infatti, se ho ben capito, gli investitori hanno perso dei soldi, al di là della questione della scelta del Governo.

Infine, c'è un aspetto molto importante che capisco esulare dalle vostre competenze, ma sul quale, data l'esperienza fatta, mi interessa conoscere il vostro punto di vista. C'è un dato abbastanza evidente che emerge da una serie di tabelle e diagrammi. Prendo, ad esempio, i dati relativi alla penetrazione del *low cost* in Italia, che testimonia che essa è assolutamente superiore alla media degli altri Paesi europei e non di poco (stiamo parlando quasi di un ordine di grandezza).

È abbastanza evidente che in questo momento non c'è, a mio parere, un'adeguata integrazione tra sistema Paese, sistema aeroportuale e compagnia di riferimento. Io non credo che complessivamente, al di là dei soldi persi, si sia fatto per Alitalia quello che in altri Paesi si fa per le proprie compagnie di riferimento. Credo che sia esattamente questo il punto di svolta da richiedere a chi – al nuovo Governo, in maniera particolare – farà la scelta tra le diverse offerte. Se così non dovesse essere, ho la sensazione che ci troveremo a riparlare del caso Alitalia senza che nessuno abbia fatto fino in fondo quello che andrebbe fatto.

Vorrei riportare un esempio, perché a volte dai piccoli esempi si capiscono tante cose. L'aeroporto di Milano-Linate dovrebbe essere, secondo gli accordi, uno scalo *point to point*, da cui dovrebbero partire solo aerei che raggiungono altre parti del mondo. Da Linate, invece, continuano a fare scalo in altri aeroporti europei, con tutto ciò che ne consegue in termini di impoverimento del sistema Paese e di arricchimento delle altre compagnie e sistemi aeroportuali. Questo è solo un esempio per dire che forse, ancora una volta, noi italiani difendiamo poco interessi che invece dovremmo perseguire con più orgoglio.

PESCO (M5S). Signora Presidente, mi accingo a formulare delle domande abbastanza secche, sperando di essere sufficientemente esplicitivo. Il famoso aereo 777-300 esiste oppure no? Non ci sembra che sia compreso nella lista. Penso sia abbastanza costoso. Vorrei sapere se è ancora in servizio oppure no.

So che ci sono delle politiche legate al carburante, con tanto di derivati. Sono incuriosito da un aspetto. I derivati sono ancora in corso? Li avete già chiusi tutti? Se si potranno chiudere, entro quando? Qual è l'onere di chiusura di questi derivati?

Ho letto di soci bancari. È corretto? Abbiamo soci creditori che sono banche. Mi chiedo, allora, se questi derivati sono stati contratti con le stesse banche oppure direttamente con le società che forniscono carburante.

Quanto ai noleggi, ci sembra di aver capito dalle precedenti audizioni che Alitalia spende tanto sia in noleggi, che in manutenzioni. Mi sembra di aver capito che la flotta è metà a noleggio e metà di proprietà. Mi

chiedo, pertanto, se rispetto agli altri *competitor* si può riuscire a risparmiare ancora di più sui costi sia di noleggio, sia di manutenzione.

Infine, apprendiamo dai vostri documenti che state facendo molto sul terreno dell'informatica e dell'*information technology*. Non abbiamo però dati certi su quello che state facendo. Ci potete fare esempi su cosa state facendo, soprattutto per rinnovare gli strumenti informatici riguardanti l'analisi dei costi e la gestione aziendale?

PICHETTO FRATIN (*FI-BP*). Signora Presidente, anzitutto ringrazio per la relazione gli auditi, cui desidero rivolgere un apprezzamento per il lavoro che è stato svolto. La domanda è secca. Alitalia quale? Questa Alitalia? Alla fine della vostra cura, è in grado di sopravvivere da sola oppure no?

FAZZOLARI (*FdI*). Signora Presidente, alcune cose sono già state dette e non mi ci soffermerò. Nelle audizioni precedenti più persone hanno lamentato la mancanza di dati e informazioni. In particolare, si è già parlato della mancata pubblicazione del bilancio 2016.

Passo alla seconda questione, così da poter rispondere a chi, fuori da qui, ce lo chiederà. Possiamo dire, senza ombra di dubbio, che la gestione del periodo Etihad ha peggiorato i conti di Alitalia. Diamo questo dato per assodato. Non si è trattato di una parentesi positiva per la compagnia.

Già nella precedente audizione ho posto la questione relativa a Air Italy. È notizia recente il forte investimento del Qatar su Air Italy, con l'annuncio di 50 veicoli e l'obiettivo di portare il numero di passeggeri da 2,5 a 10 milioni, con prevalente concentrazione su rotte di lunga percorrenza. Ciò può peggiorare il quadro complessivo per Alitalia, che si ritrova, in sostanza, un nuovo concorrente proprio nel settore su cui si sarebbe dovuta rafforzare? Siete rimasti sorpresi dal fatto che questa operazione parrebbe essere stata facilitata da ambienti vicini al Governo che vi ha nominato commissari, oppure ciò rientra nelle dinamiche normali?

L'ultima questione riguarda, nello specifico, l'aeroporto di Roma-Fiumicino. A tal proposito, sono già stati ricordati i dati che testimoniano la fortissima penetrazione dei *low cost* sul mercato italiano. Nello specifico, questo problema è particolarmente sentito nell'aeroporto di Roma-Fiumicino, con un'anomalia tutta italiana per cui il principale – e in teoria più prestigioso – aeroporto italiano non è prerogativa di compagnie non *low cost*, ma lo diventa di quelle *low cost*. Ciò avviene con un cambio di assetto generale molto drastico rispetto ai piani nazionali degli aeroporti degli ultimi anni.

Fino al «piano Passera» l'impianto aeroportuale italiano prevedeva un terzo aeroporto nel Lazio (si era parlato di Viterbo, ma questo poco importa), così da rispondere all'esigenza di avere un aeroporto delle *low cost* nel centro Italia, che sarebbe andato ad aggiungersi a quello di Fiumicino, che doveva essere la casa di Alitalia, e all'aeroporto di Ciampino che, essendo in territorio urbano, doveva essere depotenziato e non poteva essere quindi l'aeroporto delle *low cost* che atterrano nel centro Italia: a

questo proposito ricordo che c'è già un piano, concordato con ADR e ENAC, di graduale trasformazione dell'aeroporto di Ciampino in *city airport*, con conseguente depotenziamento dello stesso. Questo è l'assetto aeroportuale sul quale è stato fatto il *masterplan* dell'aeroporto di Fiumicino e che è sempre stato preso a riferimento in tutti i piani industriali di Alitalia. È il piano di sviluppo di tutto il sistema aeroportuale italiano e di tutto il traffico aereo italiano.

Ad un certo punto, nel 2013, questo assetto è stato però cestinato e senza che si siano mai rivisti né i piani industriali in Italia, né il *masterplan* di Fiumicino, né l'assetto aeroportuale nazionale, si è passati ad una situazione in cui Fiumicino è diventato l'aeroporto delle *low cost*.

A questo punto, posto che c'è tutto un problema connesso a Fiumicino, c'è un problema connesso ad Alitalia, perché è indubbio che Alitalia si ritrova in una situazione di concorrenza sull'aeroporto principale – che dovrebbe essere Fiumicino – non prevista fino a pochi anni fa.

Vorrei sapere dai nostri ospiti se reputano dunque utile, in questa fase, porre la questione nelle dovute sedi, ricordando quindi l'anomalia per cui l'aeroporto, che dovrebbe essere casa Alitalia, è invece casa *low cost*.

COLTORTI (M5S). Signora Presidente, abbiamo notato che in diverse circostanze ci sono stati degli extracosti per l'azienda che sono stati stipulati con azionisti (è il caso, ad esempio, dei contratti di *hedging* sul carburante) e questo si configura in parte come un conflitto di interessi.

Vorrei sapere dunque che tipo di azione avete intrapreso al riguardo.

TURCO (M5S). Signora Presidente, intervengo brevemente per completare la nostra sete di conoscenza.

In merito alle cause dello stato di insolvenza, dalla relazione ex articolo 2446 del codice civile, che abbiamo già richiamato, si evince che, a fronte di un capitale investito nelle attività patrimoniali di oltre 3,1 miliardi di euro, risulterebbero degli investimenti legati ad attività finanziarie (crediti finanziari e derivati) che incidono per circa un terzo sul capitale investito. La prima domanda è se queste attività finanziarie, in particolare i crediti, abbiano inciso positivamente sulla gestione corrente.

Ho poi un'altra questione da porre in merito alla struttura finanziaria ante-commissariamento perché, oltre agli aspetti economici e quindi alle cause economiche dello stato di insolvenza, che abbiamo più volte rimarcato, forse una criticità si evince proprio nella stessa struttura finanziaria dell'impresa, fortemente indebitata a breve termine, che ha prodotto alti oneri finanziari e quindi poi problemi di cassa e lo stato di insolvenza.

PESCO (M5S). Vorrei circostanziare meglio la domanda sull'*information technology*. Nel documento che ci avete consegnato, a pagina 27 si parla di rinegoziazione dei principali contratti: di quali contratti si tratta? Potete dirci poi se, quando parlate di rinegoziazione, il riferimento

è solo al prezzo o anche a qualcosa in più, magari alla gestione dei costi e alla gestione aziendale?

PRESIDENTE. Prima di lasciare la parola ai nostri ospiti, cui rivolgo comunque un invito alla sintesi, se la Commissione è d'accordo, proporrei di sospendere i nostri lavori fino alle 14,45, così da fare una pausa, visto che la seduta di questa mattina è stata piuttosto impegnativa.

Se non vi sono obiezioni, così rimane dunque stabilito.

GUBITOSI. Per quanto riguarda l'aumento dei ricavi di cui chiedeva il senatore Turco, nel primo trimestre c'è stato sostanzialmente un aumento del valore medio del biglietto.

Una cosa che non abbiamo detto, ma non potevamo certamente parlare di tutto nel breve tempo a nostra disposizione, è che in questo periodo è cresciuto soprattutto il lungo raggio: abbiamo fatto più lungo raggio nel periodo perché abbiamo aperto delle rotte cosiddette invernali (penso alle Maldive, mentre verso gli Stati Uniti nel nostro Paese si vola molto di più d'estate), per cui c'erano degli aerei non sufficientemente utilizzati. Abbiamo aperto quindi rotte, come quella verso Mauritius, che servono per riempire. È il caso, ad esempio, della rotta Roma-Boston, che è estiva, per cui con lo stesso aereo d'inverno copriamo un'altra rotta.

Il passeggero non è sempre lo stesso: Ryanair fa 6 miliardi di fatturato con 120 milioni di passeggeri, mentre Lufthansa ne fa 35 con un numero appena superiore, quindi il lungo raggio è la principale determinante di questa variazione.

Detto questo, più in generale c'è stato un più attento *revenue management* e quindi anche sul domestico e sull'internazionale siamo riusciti ad ottenere delle tariffe leggermente più alte.

Mi è stato chiesto poi qual è l'effetto del carburante. Nel primo trimestre in realtà non si vede, anche perché eravamo ben coperti e quindi non c'è stata un'incidenza. In ogni caso, sul carburante la filosofia è molto differente tra le singole compagnie.

Gli americani non coprono tanto nel lungo periodo dovrebbe essere indifferente perché prima o poi i prezzi si adeguano. In realtà c'è un *time lag* di alcuni mesi dall'uno all'altro, quindi non è completamente indifferente. Gli europei invece fanno un *hedging* tipicamente di 18-24 mesi al massimo sul 70 per cento il primo anno e sul 40-50 per cento il secondo anno. Vedremo comunque meglio l'effetto sui prezzi successivamente, mano a mano che ci sarà un adeguamento. Come dicevo, c'è un *lag* temporale di qualche mese; tuttavia, se la situazione non cambiasse e si rimanesse strutturalmente a questi livelli – l'attenzione sul petrolio deriva principalmente da tensioni internazionali – la tendenza naturale sarebbe chiaramente quella di un aumento dei prezzi.

In effetti vedremo mano a mano crescere il costo nei trimestri successivi, anche perché uno dei limiti della gestione commissariale è la visione di breve periodo. Non solo in teoria, ma anche auspicabilmente, completeremo la procedura il 31 ottobre: prima dovevamo completare il 30 aprile

e prima ancora il 31 ottobre. Ricordo che dobbiamo chiedere periodicamente l'autorizzazione a fare coperture al nostro comitato di sorveglianza presso il Ministero, che ci autorizza per periodi relativamente brevi. Vedrete quindi nei prossimi trimestri una crescita dell'incidenza del prezzo del petrolio; in questo secondo trimestre siamo ancora coperti in maniera importante, anche se mano a mano tenderà ad esserci un *décalage*. Abbiamo avuto l'autorizzazione la scorsa settimana per fare il quarto trimestre, ma i prezzi sono già cresciuti e auspicabilmente dopo non dovremmo più fare niente.

TURCO (*M5S*). Speriamo che non ci siano questi rialzi del prezzo di petrolio.

GUBITOSI. Diciamo che sul carburante è molto difficile incidere.

Quanto all'effetto sui costi, dunque, come avete visto la *performance* è stata migliore. Quando mi chiedono come va la società, io dico meglio, ma non certo bene perché, finché si perde, ovviamente non si va bene.

Il senatore Turco ha fatto poi una domanda sul bilancio 2016 e su quello che abbiamo trovato. Su questo lascerò poi la parola al professor Laghi, limitandomi ad un'unica osservazione e di nuovo mi scuso se sono un po' didascalico: l'amministrazione straordinaria non è uno strumento conosciutissimo ed io stesso è la prima volta che faccio il commissario. Il bilancio è uno strumento che presuppone alcune poste valutative: faccio un esempio, visto che tra l'altro riportiamo gli ammortamenti, ma in realtà gli ammortamenti presuppongono un pluriennale. Quale data sceglie un bilancio? Qui è stato fatto in continuità per permettere una comparazione, ma la realtà è che, quando si deve fare un bilancio, non c'è nessun *auditor* al mondo che lo certifica. Sul fatto dunque che non ci sia il bilancio 2016 – lo spiegherà tecnicamente il professor Laghi – io non mi stupisco e forse neanche lei, senatore.

LAGHI. Signora Presidente, vorrei aggiungere una precisazione riguardo al tema del bilancio 2016 e al tema del programma.

Per quello che attiene al tema del bilancio dell'esercizio 2016, come tutti noi sappiamo, ai sensi della disciplina del codice civile, il bilancio è un atto che è nella responsabilità degli amministratori della società. Gli amministratori della società avevano tempo per redigere il bilancio dell'esercizio 2016 fino al 30 maggio del 2017 ed essendo decaduti tali termini per effetto dell'apertura della procedura di amministrazione straordinaria, il bilancio tecnicamente non è stato redatto.

Noi abbiamo preso in carico gli elementi del passivo, quelli risultanti dalle scritture contabili e tutti gli altri che deriveranno dall'accertamento dello stato passivo nel corso della procedura in corso presso il tribunale di Civitavecchia.

Per quanto riguarda le attività, come diceva il dottor Gubitosi, le abbiamo prese in carico ma la nostra prospettiva di analisi e valutazione differisce in ragione della circostanza che dobbiamo preservare i valori del-

l'attivo a beneficio degli obiettivi dell'amministrazione straordinaria che sono da una parte la continuità operativa e l'assicurare il servizio pubblico del trasporto aereo e dall'altra valutare come al meglio soddisfare le attese dei creditori.

Il mio collega faceva anche correttamente osservare che la dichiarazione dei redditi per l'esercizio 2016 è stata predisposta. Esistono delle regole speciali per la formazione e il pagamento delle imposte sui redditi nel periodo dell'amministrazione straordinaria. In ogni caso, un conto è la dichiarazione dei redditi che registra i ricavi e i costi delle scritture contabili come rettificati ai sensi dell'applicazione della disciplina del Testo unico delle imposte, altro è il fenomeno della valutazione che evidentemente non può ricorrere perché noi non abbiamo una prospettiva di continuità societaria. Potremmo avere una prospettiva di continuità delle attività di impresa in un contenitore eventualmente differente ma non abbiamo quella medesima prospettiva e non esistono, quindi, principi contabili cui fare riferimento per la redazione del bilancio 2016. Peraltro non è un documento che risiede nella responsabilità dei commissari straordinari e questo è importante anche in relazione a tutte le eventuali azioni di accertamento che verranno condotte.

Sotto questo profilo, abbiamo completato la relazione sulle cause di insolvenza all'inizio di gennaio con l'ausilio di primari soggetti che, in modo indipendente, hanno fatto una serie di valutazioni e considerazioni. Quelle più rilevanti sono evidentemente coperte da segreto per consentirci di mantenere tutti gli strumenti utili per fare le valutazioni necessarie. Gli eventi, come accade sempre in questi procedimenti, sono prima analizzati sul piano economico, poi vengono messi a disposizione di legali che valutano i profili di eventuale responsabilità connessi alle analisi economiche condotte e, all'esito di tale valutazione, si possono trarre le conclusioni ed avviare le appropriate ed opportune iniziative.

Siamo in una fase del percorso avviata e strutturata, quindi, in concreto, abbiamo una relazione sulle cause di insolvenza che è al vaglio dei nostri esperti e quando i nostri legali avranno verificato quali sono i profili di eventuale responsabilità civile, perché il nostro campo evidentemente è questo, che emergeranno dalle analisi economiche condotte da esperti e consulenti indipendenti, noi naturalmente ne trarremo tutte le dovute conseguenze, fermo restando che non abbiamo, allo stato, perso alcuna delle iniziative che possiamo avviare nei confronti di terzi.

Per quanto riguarda il tema del programma, il programma di amministrazione straordinaria è uno strumento fondamentale perché segna gli indirizzi di tale amministrazione. Abbiamo impiegato un certo tempo non già perché vi erano delle criticità quanto perché il decreto legge emanato all'inizio di maggio dell'anno scorso ha previsto che la procedura di formazione del programma prevedesse alcuni mesi dedicati alla verifica da parte del mercato sugli indirizzi del programma stesso. Abbiamo quindi impiegato il tempo per fare scelte ponderate anche alla luce di quello che via via emergeva dall'analisi del mercato. Un conto è redigere un programma di amministrazione straordinaria all'esito della conoscenza *in pri-*



*mis* dell'andamento aziendale nell'arco dei primi due o tre mesi, della risposta del mercato e di conseguenza degli indirizzi anche di ordine generale che possono sottostare alla formazione programma, altro conto è – mi consenta – redigere un programma quando in realtà il percorso è già stato segnato con l'individuazione di un acquirente che era già esistente, aveva fatto già un'offerta vincolante il primo giorno di attività, sicché il percorso di valutazione sugli indirizzi e il percorso di conoscenza dello stato della compagnia era evidentemente non così rilevante com'è stato nel caso specifico, e faccio riferimento evidentemente dall'esercizio 2008.

*GUBITOSI.* Riprenderei precisando a mia volta che, siccome si cita spesso Fantozzi come esempio, Fantozzi non ha fatto il nostro lavoro inteso come gestire le attività dell'Alitalia, ha fatto una liquidazione di quello che non è andato in continuità. Spesso si parla di Fantozzi e ci si chiede come mai Fantozzi ci ha messo poco? Per una liquidazione ci vuole molto poco. Noi stiamo cercando di non liquidare l'azienda, bensì di mantenerla in vita, il che è molto più complicato. Fare l'anatomopatologo è più facile che fare il chirurgo.

Per quanto riguarda gli *slot* di cui spesso si parla, come dicevamo l'Alitalia ha tanti problemi, ha avuto tanti problemi e ha subito tanti errori. Non ci risulta che gli *slot* siano tra quelli. Abbiamo fatto una perizia che ci dà un valore sostanzialmente analogo a quello di acquisto. Tra l'altro sono 60 milioni, non 12 ma 12 per 5.

Per quanto riguarda gli *slot*, si fa un altro errore: due *slot* non sono uguali. Lo *slot* dipende dall'orario e chi ha volato lo sa bene. Lo *slot* la mattina presto vale molto di più dello *slot* al centro della giornata perché si possono fare le *connection*, quindi uno *slot* alle 9 e uno *slot* alle 16 non sono la stessa cosa. Detto questo, l'Alitalia ha il diritto di riprendersi gli *slot* in qualunque momento allo stesso prezzo ancora per 7 anni e mezzo. Il motivo per cui non l'abbiamo ancora fatto, o non l'abbiamo fatto, è che in realtà uno dei nostri problemi è che noi, per fare un esempio del settore, siamo come dei piloti con il carburante ma non sappiamo quando arriveremo, quindi se utilizziamo la cassa per altri motivi e ad un certo punto il mercato giungesse alla conclusione che il nostro livello di carburante è troppo basso, ripartirebbe un clima di sfiducia, ripartirebbe il problema delle scarse prenotazioni e ci si riavviterebbe un'altra volta e si andrebbe in stallo.

Dunque noi cerchiamo di preservare tutta la cassa possibile e questo ci costa la possibilità di fare investimenti intelligenti. La grandissima difficoltà di un commissario rispetto ad un amministratore delegato è proprio il non avere un orizzonte temporale di medio periodo su cui fare delle scelte per poter incidere sulla società. Questa è la nostra più grande difficoltà ed è anche il motivo per cui, ad un certo punto, la gestione commissariale deve finire.

Scusatemi se mi permetto di dirlo ma qualunque cosa vorrà fare il nuovo Governo, e ovviamente certe scelte sono di indirizzo politico e non sono di competenza dei commissari ma dei ministri e del Governo

nel suo complesso, qualunque cosa intendano fare, che la facciano presto perché nel tempo il carburante si consuma, quindi si può provare a consumare poco ma comunque si consuma.

Andiamo rapidamente alle altre domande. A quella sugli *slot* ed anche a quella sul bilancio 2016 abbiamo risposto. Completo le risposte alle domande del senatore Cioffi: mi è stato chiesto della cassa integrazione. La risposta è data da due considerazioni. La prima è che anche una sola persona in cassa integrazione è una cosa dolorosissima; innanzitutto lo è per quella persona, e sapete perché (inutile che ve lo spieghi io). Si incide sulla vita di una persona, che merita rispetto, quindi per noi è doloroso.

Detto ciò, quando si fa questo tipo di lavoro, lo razionalizziamo; o almeno, io faccio così: penso di fare il medico. Quando devo prendere una decisione dolorosa, penso che anche il medico ogni tanto debba prendere nei confronti del paziente delle decisioni dolorose. La società sta lavorando bene, forse meglio di prima, con delle persone in meno. Come vede, la risposta alla domanda relativa al perché vi sono lavoratori in cassa integrazione è data dai fatti. Stiamo lavorando e siamo riusciti a lavorare con delle persone; con i piloti e con la manutenzione si è già riusciti a raggiungere l'obiettivo preposto. Nella *information technology* abbiamo fatto dei corsi di qualificazione e le persone li hanno superati, quindi abbiamo tolto dell'*outsourcing* e riportato in casa del personale (sedici persone dell'IT e oltre un centinaio nella manutenzione sono già rientrate). Questo ci rende molto orgogliosi.

Il fatto che stiamo andando meglio non vuol dire che Alitalia vada bene: abbiamo ancora un sacco di problemi; è un lavoro lungo e faticoso (che sia faticoso non è rilevante, ma lo è il fatto che sia lungo), per cui la cura non è finita, è lunga e purtroppo, come dicevo prima, è dolorosa. La cassa integrazione è una cosa che ci addolora; cerchiamo di fare rotazione per quanto possibile, per cercare di impattare di meno, ma purtroppo è necessaria.

Passiamo alla domanda su ricavi e costi futuri. Il senatore Fazzolari ha detto che la gestione da parte di Etihad è stata sbagliata. Sì, assolutamente. Una delle cose più sconcertanti di Alitalia – io l'ho vista anche dal punto di vista di chi legge i giornali – è che, se si guardano tutti i piani fatti negli anni scorsi, incluso quello di Etihad, si parla sempre di crescita sul lungo raggio. Come ha spiegato il professor Paleari prima, è un'area in cui il paese è deficitario e ne avrebbe bisogno. Però non è stato fatto niente in quest'ottica. Quanto ai ricavi, noi quest'anno stiamo crescendo dell'8 per cento per quanto concerne il numero di passeggeri, con un buon *coupon* medio sul lungo raggio. Questo ci permetterà di ridurre gli impatti negativi del petrolio, almeno in parte (ma il petrolio, come dicevo prima, inciderà).

La strategia dell'Alitalia – chiunque la gestirà – credo che passi per un rafforzamento del lungo raggio; è un riequilibrio – qualcuno di voi l'ha anche menzionato, forse il senatore Turco – tra breve e lungo raggio. Perché il professor Paleari ha citato la TAP? La TAP è un esempio di una

compagnia piccola che ha fatto molto bene: hanno fatto una lunga ristrutturazione, anche molto dolorosa, ma oggi la TAP è in equilibrio e fa un ottimo lavoro; sono bravi, quindi tanto di cappello ai portoghesi, perché dimostrano che non bisogna essere un gigante.

Un'altra compagnia più grande, Air France, ha perso più di noi nel primo trimestre; hanno avuto delle situazioni specifiche, ma la gestione delle relazioni industriali e il saper coinvolgere i dipendenti fa parte del patrimonio della compagnia. La compagnia ha un buon rapporto con persone che le sono legate e questo è un *asset* di Alitalia, in questo momento.

Chiedo al professor Paleari di intervenire su Linate.

*PALEARI.* Abbiamo dichiarato pubblicamente che Linate rappresenta un *asset* importante nel quale Alitalia ha ancora oggi una presenza estremamente significativa. Peraltro, è un aeroporto nel quale ci sarà un miglioramento notevole dell'accessibilità, con possibilità di essere raggiunto dalla metropolitana nel 2021. Ripeto, è un *asset* importante. È chiaro che il decreto che regola l'attività su Linate parla di attività *point-to-point*: questo vorrebbe dire che quella di Linate non è un'attività di aeroporto al servizio di *hub* di riferimento. Questo è il punto su cui andrebbe fatta una riflessione.

Con riferimento a Fiumicino e alla penetrazione delle compagnie *low cost*, vanno fatte due considerazioni. Certamente Roma è, tra le grandi capitali europee, una di quelle per cui c'è un aeroporto unico. A Londra e Parigi, ad esempio, vi sono invece più aeroporti, ma anche nella stessa Milano (se nell'area milanese si comprende, oltre a Malpensa, anche l'aeroporto di Orio al Serio). In un piano dei trasporti bisogna pensare a come immaginare la presenza aeroportuale nel Centro-Italia e, in particolare, intorno alla capitale: se snodarla su più di un aeroporto o se concentrarla.

Essendo una persona che studia da tanti anni questo settore, ho seguito il tema di Frosinone, Viterbo, Latina e la comparazione relativa a quello che si voleva fare, quando si è parlato di asciugare l'attività su Fiumicino. Poi ho visto che politicamente si è presa un'altra strada, ma l'argomento è interessante da affrontare. Va detta una cosa: mentre inizialmente le *low cost* hanno iniziato la loro attività da aeroporti cosiddetti secondari, che poi hanno fatto crescere, negli ultimi anni le compagnie *low cost* hanno iniziato ad insediarsi anche negli aeroporti principali. Oggi Ryanair, sebbene per una piccola frazione, sta a Francoforte, ed EasyJet sta negli aeroporti principali.

Quello che è più importante – per rispondere alla sua domanda ed anche alla domanda del senatore Margiotta – è che Alitalia negli ultimi dieci anni non ha mai interloquito con l'aeroporto con un piano di crescita, mentre gli aeroporti vogliono trovare degli interlocutori che crescono: se crescono, cresce il numero dei passeggeri; se cresce il numero di passeggeri, cresce anche la loro attività. Noi crediamo che lo snodo per Alitalia, anche nel miglioramento del rapporto con i principali aeroporti e in quello che noi chiamiamo «ruolo del sistema Paese», possa passare dal fatto che la compagnia ha un piano di posizionamento strategico e

nuovamente di sviluppo, dopo un decennio nel quale, a fronte di un mercato che cresceva, è diventata più piccola.

Dopo aver parlato dell'accessibilità di Linate che migliorerà, aggiungo che l'accessibilità dell'aeroporto di Fiumicino è francamente molto scadente rispetto allo *standard* degli aeroporti principali delle capitali europee, e questo è un tema che riguarda più in generale il mondo dei trasporti e non solo quello aeroportuale.

*GUBITOSI.* Il senatore Pesco chiedeva dove fosse il 777-300. In questo momento dovrebbe essere sull'Atlantico, perché fa il volo AZ608 Roma-New York. Non so cosa risulti a lei, ma l'aereo c'è. È uno dei 777: undici in versione 200 e uno in versione 300, per non farla troppo complessa.

Purtroppo, ogni tanto si diffondono strane voci. Qualche giorno fa – lo riferisco per farvi capire il clima che si crea intorno ad Alitalia – ha chiamato un giornalista dicendo al nostro capoufficio stampa che aveva uno *scoop*, perché aveva le foto di un 777 senza motori. Certo, ma perché era in manutenzione. Quando si fa la manutenzione, agli aerei si tolgono i motori. Ma stava per uscire un articolo in cui si sarebbe sostenuto che l'Alitalia non ha i motori. L'aereo c'è e quelli che abbiamo fatto vedere sono tutti presenti; l'abbiamo verificato personalmente in questo senso.

Il senatore mi chiedeva anche cosa stiamo facendo esattamente sull'IT. Già nella *slide* erano citate Sabre and IBM: sono i due contratti più significativi in termini di servizi e di costo. Quello con IBM è stato già rinegoziato e si è ridotto significativamente l'ammontare, il valore e sono cambiati alcuni dei servizi (sono servizi più legati al mondo digitale che in passato). Per quanto riguarda Sabre, è un punto estremamente critico: quando parliamo degli errori di Etihad, questo è uno di essi. Sicuramente è un programma caro e insoddisfacente in termini prestazionali, per cui stiamo discutendo anche con Sabre piuttosto animatamente. Non è detto che la collaborazione duri tantissimo. Mi fermerei qui, perché la discussione è in corso.

Senatore Pichetto Fratin, rispondo alla domanda su quale Alitalia si avrà, facendo presente che dipende da voi. Tra i poteri dei commissari non c'è quello di indirizzo politico e non intendiamo fare il lavoro del Governo. Non possiamo dirvi cosa dovrete fare e non sarebbe corretto da parte nostra.

Quindi, non credo che sarebbe appropriato per noi entrare in cosa dovrebbe fare il Governo. Se ci chiederanno un'opinione, gliela daremo, ma noi non intenderemmo entrare nel merito del compito del prossimo Governo.

Per quanto riguarda le altre osservazioni, come ad esempio se Air Italy sarà un nuovo *competitor*, l'importante è che sia un *competitor* e che competa correttamente. Un nostro concorrente, un altro *competitor*, segnalava che Air Italy aveva approntato una *wet lease*. Questo vuol dire che i piloti sono di base in Qatar ma che lavorano in Italia. Quanto alle ricadute di ciò sulla competizione, noi paghiamo i contributi e gli sti-

pendi sono tassati pienamente. Se i piloti lavorano in Italia, quindi, devono essere basati in Italia. Credo che anche la normativa europea non permetta di fare ciò.

Quindi, la competizione va bene se è corretta, se per esempio altri concorrenti prendono sussidi da un aeroporto.

Tra l'altro, fortunatamente la Corte di Cassazione ci ha dato ragione sulla possibilità di accedere ai dati. Quindi, faremo delle verifiche in questo senso. La competizione è un problema. Uno dei problemi di Alitalia, che è un problema anche per il futuro, è che il Paese ha fatto poco sistema. Alitalia ha avuto le sue responsabilità, i gestori di Alitalia le hanno avute, i dirigenti di Alitalia le hanno avute ma non sono sempre stati aiutati in modo giusto. Un esempio di ciò è stato quel rapporto con la Cina, dove i cinesi sono venuti ma noi non abbiamo avuto gli *slot* giusti.

Sui derivati con controparti, tra i lavori che sta svolgendo il nostro consulente di *audit* c'è anche l'*audit* dei contratti di *hedging*. In realtà, ci risulta che tali contratti siano stati stipulati ai tassi di mercato del Paese. Le perdite sono dipese dalla caduta del prezzo del petrolio dopo la copertura e, quindi, dal cosiddetto *mark to market*, cioè dalla revisione del prezzo di mercato dei contratti esistenti e non, quindi, da condizioni sfavorevoli al momento dell'operazione. Per ulteriori risposte, lascio la parola al dottor Laghi.

*LAGHI.* Signora Presidente, la prima considerazione è che, avendo sciolto questi contratti derivati e avendo al momento dello scioglimento la gamba a credito per il sistema bancario e a debito per Alitalia, noi ne abbiamo avuto un beneficio netto immediato. Dico questo giusto per chiarezza dei termini.

Ci è stato chiesto dei 600 milioni di crediti finanziari mobilizzati nella situazione patrimoniale al febbraio 2017 derivanti dalla precedente gestione. Questi crediti sono riconducibili sostanzialmente a due categorie. Una categoria riguarda il cosiddetto credito da *maintenance reserve*, una modalità tecnica di gestione delle manutenzioni correlata ai contratti esistenti prima del nostro ingresso, pratica in parte diffusa nel mercato, comunque adottata da Alitalia che prevede che sia il vettore ad anticipare i soldi della manutenzione per poi vederseli restituiti quando questa viene eseguita. Noi qui stiamo, il dottor Gubitosi *in primis*, lavorando per rivedere questi contratti con condizioni e termini finanziari differenti da quelli. Questa partita vale circa 400.

La seconda partita è pari a 200 milioni di euro, in relazione ad una operazione di cosiddetto accollo interno, mediante la quale il gruppo Etihad aveva versato ulteriori risorse finanziarie a beneficio di Alitalia o, meglio, aveva rinunciato ad un credito verso Alitalia. Rispetto a questa partita abbiamo già avviato con i nostri legali le azioni di recupero ed evidentemente le porteremo fino in fondo con tutti gli strumenti a nostra disposizione.

PRESIDENTE. Ricordo che il dottor Gubitosi ha dato la disponibilità a rispondere a eventuali ulteriori quesiti in altra sede. Egli comunque ci farà avere contributi ulteriori se ci saranno sollecitazioni ulteriori.

GUBITOSI. Se, tramite il Presidente, ci arriveranno delle domande periodicamente noi prepareremo delle risposte per evitare una scarsa diffusione delle informazioni e per migliorare la possibilità di ottenere informazioni ed evitare una asimmetria informativa e garantire che l'informativa venga distribuita a tutti i senatori, qualunque sia il Gruppo di appartenenza.

FAZZOLARI (Fdi). In particolare, dottor Gubitosi, penso sia necessario disporre della perizia fatta sulla vendita degli *slot*.

PESCO (M5S). Signora Presidente, ritorno su due domande che già avevo posto, perché mi sembra che le risposte non siano state chiare. La prima è se le controparti con le quali avete fatto i derivati sono gli stessi soci. Ancora, chiedo se ci sono margini di miglioramento sulla parte noleggi e manutenzioni rispetto anche agli altri vettori.

GUBITOSI. Sicuramente i margini di miglioramento ci sono. In parte qualcosa già si vede, ma ci sono ancora ulteriori importanti margini di miglioramento. Quindi, sicuramente questi vi sono sul *leasing* sia sulla manutenzione; sul *leasing*, probabilmente, anche di più in proporzione. La sua seconda domanda è se l'*hedging* fosse stato fatto ai tempi con le controparti: non solo ma anche con le banche azioniste.

COLTORTI (M5S). Dottor Gubitosi, può rispondere sull'eventuale conflitto di interessi tra contratti già esistenti *extra* costi, come l'*hedging* sul carburante?

GUBITOSI. Quei contratti passati non sono più in essere. Sono stati sciolti all'inizio di maggio. Pensavo di averlo detto prima. E comunque non sono più soci in questo momento.

PRESIDENTE. Dichiaro così conclusa questa importante sessione di lavori della nostra Commissione e ringrazio i commissari straordinari Gubitosi, Laghi e Paleari.

*I lavori terminano alle ore 14,10.*



