

Dottor Gaetano Intrieri ci spiega analiticamente cosa dicono i dati economici relativi alla gestione commissariale di Alitalia?

Attraverso i dati economici che l'amministrazione straordinaria di Alitalia ha inviato al Senato, e che quindi sono pubblici, mi è stato possibile ricostruire e riclassificare in termini economico-finanziari la gestione commissariale dall'inizio, ovvero il maggio 2017, sino agli ultimi dati disponibili relativi ad agosto 2018. Occorre evidenziare che le partite correnti commerciali a debito sono notevolmente aumentate, nello specifico credo che occorra evidenziare come le passività correnti siano cresciute di oltre 260 milioni, passando da 870,23 milioni di maggio 2017 a circa 1,80 miliardi di agosto 2018.

Inoltre vorrei evidenziare che una voce relativa al fondo "Area tecnica di breve", presente nello stato patrimoniale a maggio 2017 che non viene più messa tra le passività di breve ad agosto 2018. La voce è assolutamente rilevante visto che parliamo di un importo di 170 milioni, ma purtroppo dall'analisi del conto economico non mi è stato possibile identificare il corrispettivo di tale fondo. Non capisco come sia stato speso e come lo abbiano eliminato dalle passività.

Quale giudizio dà al valore della cassa presente nell'attivo di Alitalia e più volte dichiarata dai commissari?

I commissari, e in special modo **Luigi Gubitosi**, sia attraverso dichiarazioni pubbliche che nelle loro audizioni presso i due rami del Parlamento hanno voluto evidenziare spesso il valore della cassa presente nell'attivo di Alitalia. In realtà non è il valore della cassa che occorre considerare per un'analisi attenta e seria della liquidità che si trova nell'attivo dello stato patrimoniale, perché chiunque si occupa di bilanci sa che il vero indice di liquidità di un'impresa è dato dalla posizione finanziaria netta. Quest'ultima misura il valore della cassa al netto del cosiddetto capitale circolante, che è dato dal valore differenziale tra i crediti e i debiti finanziari di breve termine.

Il patrimonio finanziario di Alitalia ad agosto 2018 è pari a 266.621.709 Euro e da ciò possiamo determinare che considerando i 900 milioni di prestito avuti dallo Stato e i circa 80 milioni che i commissari si sono ritrovati in cassa, all'inizio della loro gestione, la liquidità drenata è pari ad oltre 700 milioni. Questo tradotto significa che 700 milioni dei soldi dei contribuenti se ne sono andati in fumo.

Cosa può dirci sullo stato attuale della flotta di Alitalia in termini economici e patrimoniali?

Analizzando lo stato patrimoniale e l'attivo dello stato patrimoniale vi sono alcune voci che meritano una profonda riflessione, e la prima tra queste è il valore della flotta degli aeromobili di proprietà. Alitalia ci informa con il suo consolidato al 31 agosto 2018 che il valore degli aerei di proprietà portato a libro è pari a circa 807,69 milioni di Euro; in realtà il valore o market di quei velivoli è a mio avviso non superiore ai 650 milioni e del resto alla stessa Alitalia commissionò a IBL una perizia di stima, a fine del 2017, e questa identificò in 631 milioni il valore dei 44 aeromobili definiti di proprietà. Non si capisce quindi come i commissari non abbiano ritenuto di svalutare il valore del cespite attribuendo a questo il valore corretto di mercato, ma c'è di più. I commissari dichiarano che gli aerei di proprietà sono 41, ma loro stessi in una relazione commissariale datata 26 gennaio 2018, fatta ai sensi dell'articolo 4 comma 2 del decreto n.347/2003, evidenziano che Air Finance e DVB hanno

escusso il pegno sulle società irlandesi che detenevano, e detengono, la proprietà di 30 aeromobili. Per cui non si capisce perché i commissari Alitalia reputano di esporre a cespite come valore posseduto a titolo di proprietà 41 aerei. A mio avviso a seguito dell'escussione del pegno Alitalia ad oggi detiene solo 11 aeromobili, e analizzandoli il valore vero di mercato non supera i 130 milioni.

Quindi di fatto a fronte di un valore del cespite pari a 807 milioni c'è il fondato timore che il vero valore di quell'attivo non superi i 130 milioni di Euro.

A riguardo occorre considerare che nulla viene detto circa il rapporto venutosi a creare tra Alitalia e i due leassor Air Finance e DVB che hanno escusso il pegno, considerando che la compagnia aerea sta ancora esercendo dagli aerei. Allora questo esercizio come viene pagato? Qual è il corrispettivo che Alitalia paga per avere in uso questi velivoli considerando che non sono più di proprietà?

Anche su questo credo che occorra un'approfondita analisi e soprattutto occorranò spiegazioni serie sull'argomento.

Continuando ad analizzare la partita relativa agli aeromobili vorrei focalizzarmi su quelli che Alitalia utilizza attraverso un leasing finanziario od operativo. Bene, il dottor **Gubitosi** sia a mezzo stampa sia nelle audizioni a cui ha partecipato, presso la commissione Trasporti di Camera e Senato, ha parlato di un *restructuring* dei leasing, ovvero di una loro rimodulazione. Purtroppo dai numeri tale affermazione non risulta essere vera in quanto i circa 70 aerei che Alitalia ha in leasing hanno un valore complessivo mensile di corrispettivo pari a circa 28 milioni di dollari. Proprio dai dati di agosto 2018 possiamo ben vedere che il totale speso da Alitalia da gennaio ad agosto 2018, alla voce "Noleggio e locazione aeromobili", è pari a 191.271.354 Euro. Se noi dividiamo questo valore per le 8 mensilità arriviamo ad una cifra mensile di costo pari a circa 24 milioni di Euro, e se consideriamo il cambio Euro-dollaro medio dei primi 8 mesi di 2018, circa 1,175, possiamo verificare che la rata in dollari è esattamente pari a circa 28 milioni che erano inizialmente della gestione commissariale.

Quindi a dispetto di quanto dichiarato dal dottor **Gubitosi** in audizione Alitalia, anche durante l'amministrazione straordinaria, ha speso circa 300 milioni l'anno per la locazione degli aerei, esattamente lo stesso costo sopportato dalla gestione precedente allo stato di insolvenza.

Quali altre voce di costo le hanno destato dubbi e perplessità considerando la realtà di Alitalia?

Sempre analizzando le comunicazioni e i dati che i commissari hanno avuto cura di rendere pubblici in questi mesi, una voce di non poco conto su cui occorre riflettere è quella relativa al numero di consulenti ed ai costi per consulenze che Alitalia, in amministrazione straordinaria, ha dovuto supportare. Vi sono praticamente i più importanti e costosi consulenti sul mercato, Alitalia ha una decina di consulenti legali, strategici, finanziari, per la vendita, in materia aziendale ed economica. Di fatto i 3 commissari probabilmente non si sono fatti mancare nulla, e tale costo se si proietta sul periodo della gestione straordinaria di Alitalia si può facilmente determinare che ad oggi vi siano stati spesi circa 20 milioni di Euro per consulenze varie.

Questo, a mio avviso, è fonte di riflessione perché un'azienda che sta gestendo una fase straordinaria con i soldi dati dal Governo dovrebbe essere molto accorta ed attenta sulle

spese da fare in consulenze. Mi chiedo poi come sia possibile che vengano usati una decina di studi legali.

Infine vorrei fare notare un'altra cosa: non vengono identificati tra i consulenti comunicati gli avvocati che fanno parte della nota law firm Legance. Già da prima Legance già da prima, occorre specificarlo, della gestione straordinaria aveva rapporti con Alitalia in quanto è stato lo studio legale che ha curato la diatriba con gli aeroporti e con Ryanair circa il fatto che il vettore di bandiera prendeva di conoscere quali fossero i contributi dati alla low-cost e quali gli sconti di handling di cui beneficiava nelle sue operazioni. Intanto credo che per ottenere queste informazioni non sarebbe servito andare a giudizio perché ci sono molti modi per farlo in maniera forse meno costosa e più veloce, comunque occorre specificare che la gestione emiratina di Alitalia decise di avvalersi dello studio Legance. In questo studio però non viene comunicato da nessuna parte che ci lavora il fratello del dottor **Gubitosi**, l'avvocato **Marco Gubitosi**. Non fu **Gubitosi** e quindi l'amministrazione straordinaria a stipulare il contratto, quindi se lo trovarono e potrebbe avere anche un senso logico che essendo ormai il giudizio su Ryanair e gli aeroporti in stato avanzato non venisse cambiato lo studio legale, certamente però sarebbe servito, a mio avviso, comunicare questo potenziale conflitto di interessi.

Lei più volte nelle sue analisi fatte su AVIONEWS ha spiegato che una delle principali cause delle perdite economiche di Alitalia fosse la gestione dei processi di manutenzione. Ha verificato al riguardo le azioni intraprese dai commissari?

La manutenzione è stato, è e rimane uno dei problemi cardine di Alitalia. Probabilmente il fattore più importante se vogliamo analizzare il conto economico e le notevoli perdite che, ormai, cronicamente definiscono il risultato di Alitalia. Anche in questo caso la gestione commissariale nulla ha fatto se non qualche piccola, marginale, ristrutturazione della manutenzione. Si continua ad usufruire di *provider* a costi elevatissimi e la gestione della performance è condizionata da l'inefficienza dei processi, questo malgrado Alitalia ha avuto ingegneri e meccanici certificati di primissimo livello e ha ancora nelle sue fila gente di elevatissime capacità in materia manutentiva.

Purtroppo però si è continuato in quella che è la folle strategia di una manutenzione che io chiamo a "metà del guado", ovvero Alitalia non ha né la manutenzione in *house*, almeno per la parte fondamentale, né del tutto quella in *out sourcing* che viene svolta in esterno ancora oggi pagata a cifre assolutamente fuori mercato. È stato fatto il cambio della fornitura di componenti senza di fatto ottenere alcun beneficio in termini pratici, e lo potrei facilmente dimostrare in ogni sede.

Proprio a questo proposito ho voluto evidenziare una foto di un aereo Alitalia in manutenzione, scattata recentemente, dove si vede un particolare. Quello che vedete è il motore scamiciato, ovvero senza la sua cosiddetta scocca la calotta che protegge il motore e non solo perché al suo interno vi sono gli impianti, i collegamenti e le centraline che poi fanno funzionare il propulsore. Quest'aereo in manutenzione è privo della scocca e non era nei pressi dell'aereo e non si capiva dove fosse, ma so perché non era vicino al velivolo perché probabilmente era stata trasferita su un altro aeromobile o in altro utilizzo. Questo per chi vive e opera nell'aviazione è uno dei più evidenti segnali, non solo di disorganizzazione di processo, ma anche di cronica mancanza di liquidità e di previsione di budget.

Sui processi, vorrei evidenziare un'analisi che ho fatto relativa a un indice che viene definito DSH, che riguarda la performance e la soddisfazione degli aeromobili componenti la flotta di una compagnia aerea. Senza volermi dilungare sulle complesse funzioni che determinano questi numeri, vorrei solo far notare che degli oltre 100 aeromobili componenti la flotta di Alitalia solo 4 aeromobili sono in un range di intervallo soddisfacente circa il loro indice di performance analizzando l'operativo fatto dall'inizio dell'amministrazione straordinaria. Non è un caso che poi facendo un'analisi approfondita delle operazioni di volo, per come si possono vedere su "Flight Radar 24", si vede che ci sono tantissimi voli di trasferimento, ovvero aerei che decollano vuoti per trasferirli a causa di problemi operativi e di una errata programmazione del giro-macchina.

Tutto questo è anche, a mio avviso, amplificato dall'idea avuta dalla gestione commissariale di prendere in leasing un Boeing B-777/300ER, unico in flotta, che come ho più volte segnalato mai e poi mai occorre che una compagnia prenda un solo modello di aereo con una capacità passeggeri ben diversa rispetto agli altri velivoli in flotta, soprattutto per quanto riguarda il lungo raggio. Quell'aereo che oggi ha un indice di performance pari al 7,8, quindi ben al di sotto della metà dell'intervallo di performance soddisfacente, è la prova degli sprechi; ovvero il contributo che anche la gestione commissariale in termini di costo ha voluto dare al triste e sfortunato conto economico dell'Alitalia.

Ci può definire le ulteriori cause di inefficienza che hanno gravato e lo fanno tuttora sulla gestione della compagnia?

Altro elemento su cui non si è riusciti assolutamente a venirne accapo, segnalato anche da altre mie analisi, è il problema legato ai sistemi informativi digitali. Qui ho concentrato una decina di sistemi informativi che sono i programmi principali che Alitalia utilizza nei suoi processi; come si può notare vengono utilizzati molti software che spesso non dialogano tra loro facendo l'esatto opposto di quello che fanno le compagnie virtuose che tendono, invece, ad utilizzare più la modularità di pochi sistemi informativi. Dall'avvento degli RPI, in aviazione, si è cercato quanto più possibile di concentrare sul gestionale e sul modulare tutti i processi dell'aviolinea, questo per poterli tenere in un unico o in pochi aggregati avendo una visione omogenea dell'esercizio e dei processi interni.

Faccio notare che Alitalia ancora SAP 7.0 e 7.1 che sono versione ultra-decennali di SAP per esempio, oppure garantisce 2 Euro a passeggero staff a Lufthansa ovvero quando i dipendenti Alitalia si prenotano i biglietti a prezzi scontati, la compagnia riconosce circa 2 Euro a biglietto a Lufthansa che è proprietaria del sistema di prenotazione staff denominato MyIDTravel.

Inoltre, sempre con Lufthansa Alitalia ha un accordo per l'utilizzo di un programma che gestisce le operazioni volo che si chiama Netline. Peccato che la stessa aviolinea tedesca non utilizza questo programma che è pensato ed ideato per compagnie minori e ha non poche limitazioni operative, e tra l'altro mi risulta che su questo software sia stata edita una versione "Plus" proprio per ovviare ad alcuni macro-inconvenienti. Ma Alitalia che non ha problema a leasinare soldi per consulenza, ha invece problemi ad aggiornare la versione di un programma davvero critico nel funzionamento interno della compagnia visto che riguarda le operazioni volo.

Discorso a parte merita Sabre che è il sistema di prenotazione dei biglietti per i passeggeri, e nella versione che Alitalia ha contrattualizzato vi sono anche i moduli Air Vision e Air Sent,

necessario per le operazioni di terra e del centraggio (la gestione dei pesi che devono essere equilibrati in un aeromobile). C'è da dire che Sabre è un'idea della gestione emiratina e a mio avviso è un'idea di mister **Hogan**, CEO di Etihad e con grandi simpatie per Sabre. Quindi Alitalia decide, a suo tempo, di disfarsi del proprio sistema (ARCO), di cui era proprietaria e che vendeva anche a terzi per la parte di terra, per siglare un contratto onerosissimo con Sabre, che io ho avuto modo di visionare e che prevede in circa 10 anni un costo complessivo tra parte fissa e parte variabile di circa 500 milioni di dollari, senza avere i benefici che questo programma ha in grado di garantire a chi lo utilizza. L'implementazione del software è stata totalmente sbagliata e fatta in maniera approssimativa e frettolosa per cui, ad esempio Alitalia che potrebbe usare almeno la parte di modularità di Sabre (sul centraggio dei pesi dell'automobile) utilizza invece un altro programma per questo tipo di operazioni, poiché Sabre non ha mai funzionato. Non per limiti del programma, ma per limiti di implementazione.

Questo vuol dire che le operazioni volo risentono di questo disallineamento dei sistemi e anche da questo dipende l'inefficienza che abbiamo evidenziato negli indici di performance, mostrati precedentemente.

Dottor Intrieri, in conclusione, lei ha avuto una breve ma intensa esperienza come consulente al ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (Mit) e considerando che Alitalia era certamente uno dei focus principali del suo lavoro al dicastero, ci può riassumere cosa stavate facendo al riguardo?

Come noto ho lavorato qualche mese come consulente al ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e uno dei tempi a cui ero stato rilegato era di trovare una soluzione per Alitalia, oltre a formulare un piano di azione e in seguito un piano industriale per far sì che diventasse una compagnia finalmente redditizia e tornare, quindi, ad essere un orgoglio per l'Italia. Da subito ho pensato che Alitalia non poteva non essere inserita in una realtà più grande che è quella del sistema del trasporto aereo italiano, e mi sembrava fondamentale la rimodulazione di alcune regole che oggi lo delineano e lo determinano. Credo ancora oggi che Alitalia non può avere un futuro in questa realtà, ma che occorre seriamente ripensare a quelle che sono le regole primarie che oggi determinano l'evoluzione del trasporto aereo e del mercato italiano. In questo devo dire che l'Italia avrebbe anche un notevole vantaggio avendo un ente regolatore (Enac) ben organizzato ed avanzato, per cui l'Enac potrebbe insieme al Mit rendersi protagonista di riscrivere le regole del trasporto e di far sì che all'interno di queste Alitalia abbia il ruolo che merita una compagnia di bandiera. Che poi debba essere o meno nazionalizzata, invece, a mio avviso ha ragione chi è favorevole ma potrebbe averla anche chi la pensa privata. Io credo che un Paese definito evoluto e che ama definirsi tra le potenze del G8 non possa non avere una propria compagnia di bandiera, in cui lo Stato al di là della partecipazione detenuta detenga la cosiddetta golden share determinandone il destino. A questo riguardo avevo lavorato, in vari tavoli formati al ministero, proprio per iniziare in cooperazione con Enac a riscrivere alcune regole fondamentali perché oggi l'Italia, per quanto riguarda il sistema aeroportuale, è una groviera. Il mercato nazionale è facile preda delle low-cost, delle compagnie organizzate che vengono a "rubare" a quelle italiane, e non è un caso che la prima aviolinea in Italia non sia una italiana ma è l'irlandese Ryanair, ottimamente guidata dal CEO **Michael O'Leary**. Quindi, se non si risolvono i problemi alla base partendo dalle fondamenta e dalla struttura*

che è non può essere che una nuova definizione di sistema del trasporto aereo in Italia non ci saranno soluzione per Alitalia, che oggi brucia una cifra, che varia a seconda i periodi, tra 1,5 milioni e 2 milioni di Euro al giorno. Una perdita che non è sostenibile da nessun azionista privato né tanto meno si possono utilizzare i soldi pubblici.

Nei miei colloqui con **Gubitosi** ho cercato anche di spiegare quali fossero i punti principali da attuare su Alitalia, intanto per iniziare un processo serio di ristrutturazione e quindi la Part 145 che riguarda tutti i processi e i programmi manutentivi creando un modello serio e coerente di gestione. Poi l'ottimizzazione della flotta in relazione sia alla rinegoziazione dei leasing sia nel renderla coerente al network e alla soglia dimensionale attuale della compagnia. Occorrerebbe poi implementare modelli di gestione avanzata del carburante che è la voce di costo notoriamente più critica in un'avio-linea, e infine servirebbe rinegoziare gli accordi in SkyTeam e con tutti i distributori. Alitalia ha bisogno di un direttore commerciale che conosca affonda il sistema del trasporto aereo mondiale, che sappia come costruire una rotta, come poterne analizzare il cosiddetto *catchment area* e come influire nel dare al network una coerenza logica.

Oggi Alitalia tutto questo non lo ha e se si vuole parlare di un futuro occorre prima ripristinare queste che sono le regole di base. Leggo sui giornali che Ferrovie dello Stato, che nel mio breve periodo avevo coinvolto, ha fatto un'offerta vincolante e condizionata; leggo di eventuali altre compagnie aeree interessate, ma credo che questi siano pannicelli caldi. Paradossalmente Alitalia in questo momento non ha un problema di soldi ovvero non sono i soldi da trovare il problema, perché in una Alitalia ristrutturata e con un piano serio io sono convinto, ed ero in contatto con diverse entità e fondi internazionali, che sia i laessor per quanto riguarda la riconversione e la riqualificazione della flotta, sia gli investitori esteri sarebbero pronti ad investire. Certamente non lo fanno e non lo faranno in una situazione come l'attuale.

Non ultimo mi piace ricordare che durante quel periodo di progettazione al Mit avevo dato una notevole importanza, come credo sia giusto che fosse, alla parte manutenzione. Vorrei ricordare che Alitalia fino a qualche anno fa, ovvero finché non fallì, deteneva Alitalia Maintenance System prima in toto e poi in minoranza dopo il fallimento del 2008 visto che era stata privatizzata come il resto della società. Questa era un piccolo gioiellino con risorse umane di primissimo livello, come devono esserlo gli ingegneri e i meccanici certificati che si occupano di aerei e di motori, ma 2/3 anni fa grazie alla politica scellerata dei dirigenti anche Alitalia Maintenance System è fallita. Tantissimi ingegneri aeronautici e meccanici si sono ritrovati ancora giovani in cassa integrazione; è stato azzerato quel cluster di know-how e di competenze che vi erano nell'azienda e alcune di queste persone sono state costrette ad emigrare, lavorando anche senza un contratto di lavoro negli Stati Uniti. Oggi dove c'era Alitalia Maintenance vi è un imprenditore sudamericano che assembla e disassembla motori, e questo è l'emblema di come si sia ridotta l'aviazione italiana se si pensa che negli anni '60 e '70 gli ingegneri e i periti aeronautici di Alitalia andavano in Atals a dire la loro, addirittura a Boeing per le aerodinamiche e le strutture del B-747. Oggi in quegli hangar dove l'Italia primeggiava in competenze e tecnologie vi sono soggetti che vengono da oltre oceano o dall'Irlanda a fare non si capisce bene cosa. Possiamo tutti fare una seria riflessione e dire che fare dichiarazioni senza senso e senza alcun nesso eziologico con l'industria e l'impresa è molto facile, ma la realtà è cosa ben diversa.