



## Alitalia: dalla crisi del 2008 alla nuova Compagnia

Dossier n° 243 - Schede di lettura  
1 luglio 2016

### La crisi Alitalia e gli interventi normativi (2008)

La **crisi di Alitalia** è stata affrontata nella XVI legislatura con una serie di interventi normativi (in particolare il decreto-legge n. 80/2008, il D.L. n.97/2008 e il D.L. n.134/2008), finalizzati alla ristrutturazione dell'azienda.

Con il **decreto-legge n. 80/2008**, il Governo ha disposto l'erogazione di un **prestito a breve termine** di 300 milioni di euro, da utilizzare – come successivamente precisava il decreto-legge 93/2008 – per coprire le perdite, al fine dichiarato di salvaguardare per dodici mesi la continuità aziendale di Alitalia, assicurando le risorse necessarie al possibile risanamento ed escludendo, in tale lasso temporale, il ricorso ad ipotesi di liquidazione.

Il **decreto-legge 97/2008** ha quindi previsto che, per salvaguardare interessi pubblici di particolare rilevanza, e in deroga a quanto disposto dalla allora vigente normativa, il Consiglio dei ministri, con propria delibera, potesse individuare uno o più soggetti qualificati (**advisor**) che, anche nell'interesse di Alitalia-Linee aeree italiane S.p.a., promuovessero in esclusiva, per conto terzi o anche in proprio, la presentazione di un'offerta all'azionista o alla società, finalizzata ad acquisire il controllo di Alitalia entro il termine indicato nella stessa delibera.

Con il **decreto-legge 134/2008** sono state poi introdotte apposite modifiche al decreto-legge 347/2003 (legge Marzano), in materia di ristrutturazione industriale di grandi imprese. Il decreto-legge 134/2008 ha esteso l'applicazione della speciale disciplina prevista per le imprese in stato di insolvenza che intendano avvalersi della procedura di ristrutturazione economica e finanziaria, anche alle imprese che decidessero la **cessione dei complessi aziendali**, disponendo che, per le imprese operanti nel settore dei **servizi pubblici essenziali**, il provvedimento di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria fosse adottato con decreto del Presidente del Consiglio. Derogando alla vigente normativa, il decreto ha previsto inoltre, per le imprese operanti nei settori dei servizi pubblici essenziali, che il commissario straordinario procedesse ad **individuare l'acquirente a trattativa privata**, tra i soggetti che garantissero la continuità nel medio periodo del relativo servizio, la rapidità dell'intervento e il rispetto dei requisiti. Il prezzo di cessione non poteva comunque essere inferiore a quello di mercato, secondo una valutazione rimessa ad un soggetto indipendente.

### La cessione di Alitalia alla Compagnia Aerea Italiana –CAI (2009)

La compagnia è stata quindi ammessa alle procedure di **amministrazione straordinaria** e la Compagnia Aerea Italiana (CAI) ne ha rilevato il marchio e le attività. E' stata così creata la **nuova Alitalia-CAI S.p.A.**, che ha avviato la propria attività nel **gennaio 2009**.

A seguito dell'entrata in vigore del decreto-legge n. 134/2008, infatti, il consiglio di amministrazione di **Alitalia** ha chiesto l'ammissione alle procedure di **amministrazione straordinaria** ed ha presentato istanza al tribunale di Roma per la dichiarazione di insolvenza. Nella stessa giornata il Governo ha proceduto alla nomina del commissario straordinario.

Era stata intanto costituita da alcuni imprenditori e gruppi bancari italiani la **Compagnia Aerea Italiana (CAI)** con lo scopo di rilevare il marchio e le attività di Alitalia e di Air One. Le trattative si sono concluse il 12 dicembre **2008** con l'acquisto della titolarità del marchio Alitalia e dei principali *asset* aziendali da parte della CAI. Il complesso di beni e risorse non trasferiti alla nuova compagnia ("*bad company*") è rimasto soggetto all'amministrazione straordinaria del commissario nominato dal Governo.

Per quanto riguarda i **diritti dei creditori**, il decreto 134/2008 ha previsto per i piccoli azionisti il ricorso al fondo *conti dormienti*, mentre il decreto-legge n. 5/2009 ha istituito un fondo per il rimborso dei titoli obbligazionari, con una dotazione di 100 milioni per l'anno 2012. In merito alla attuazione di tali disposizioni, il Governo, rispondendo a una serie di interrogazioni, ha fornito chiarimenti nella seduta della [Commissione trasporti della Camera del 27 maggio 2009](#).

Ulteriori misure in favore dei creditori sono state introdotte con il decreto-legge 78/2009. In particolare, si è previsto per il rimborso per i titolari di obbligazioni Alitalia il prezzo medio di borsa dell'ultimo mese di negoziazione. Si è riconosciuto, inoltre, anche agli azionisti Alitalia, la possibilità di cedere i propri titoli, per

un importo fissato al 50% del prezzo medio di borsa. Il limite massimo del rimborso è stato stabilito in 100.000 euro per ciascun obbligazionista e in 50.000 euro per ciascun azionista.

L'art. 2, commi 20-quater e 20-quinquies, del decreto legge n. 95/2012 (c.d. *spending review*) ha poi fissato un tetto ai compensi degli amministratori e dei dipendenti delle società partecipate dal Ministero dell'economia e delle finanze, tra cui rientrava anche Alitalia in amministrazione straordinaria, in misura pari al trattamento economico del Primo presidente della Corte di Cassazione.

La **nuova Alitalia-CAI S.p.A.**, nata alla fine del 2008 ed **operativa dal gennaio 2009** è una società per azioni di diritto italiano, a capo dell'omonimo gruppo. Nell'ambito del processo di riassetto di Alitalia è avvenuta inoltre la **fusione** della stessa con la compagnia aerea **AirOne**.

Il capitale azionario della nuova Alitalia è risultato frazionato tra oltre 20 società; la partecipazione più rilevante era detenuta da Air France-KLM S.A. (25%), seguivano le partecipazioni di FIRE S.p.A. (11% circa), Intesa San Paolo S.p.A. (9% circa), Atlantia S.p.A. (9% circa) IMMSI S.p.A. (7%), T.H. S.A. (5% circa) Toto S.p.A. (5% circa). Alitalia non era controllata stabilmente da alcuno di tali soggetti, in quanto, in ragione delle disposizioni statutarie, nessun azionista esercita, singolarmente o congiuntamente, una influenza determinante sulla società.

## L'attività e l'andamento di Alitalia-CAI (2010-2013)

I **primi anni di attività** della **nuova Alitalia** - che ha effettuato i primi voli il 13 gennaio 2009 - hanno confermato l'orientamento verso una posizione di mercato diversificata rispetto a quella tradizionalmente perseguita dalla Compagnia, ed hanno visto l'andamento di seguito riportato.

Nel corso del **2010**, il Gruppo Alitalia ha registrato ricavi per 3.225 ml. di euro (+14,1%), 23,4 milioni di passeggeri trasportati (+7,4%) e un risultato operativo di -107 ml. di euro, in miglioramento di 167 ml. di euro rispetto al 2009. Il risultato netto è stato pari a -168 ml. euro, in progresso di 159 ml. di euro rispetto al 2009. La crescita è stata trainata soprattutto dalle attività intercontinentali e internazionali, che hanno fatto registrare, rispettivamente, incrementi del 13,7% e 11,5% nel numero di passeggeri trasportati e del 32,9% e 15,3% in termini di ricavi. Nel **2011** il fatturato di Alitalia è stato di circa 3,4 miliardi a livello mondiale, di cui circa 1,4 miliardi a livello nazionale.

Il 25 ottobre **2012** il Consiglio di amministrazione di Alitalia-CAI, esaminando l'andamento del Gruppo nei primi tre trimestri del 2012 ha evidenziato una perdita netta di 173 milioni di euro (era di 201 milioni di euro al termine del primo semestre 2012) e un risultato operativo di -119 milioni di euro, rispetto a -169 milioni dei primi sei mesi dell'anno. L'indebitamento finanziario netto al 30 settembre 2012 era pari a 923 milioni di euro, in aumento di 61 milioni di euro rispetto al 30 giugno 2012 (862 milioni). Sempre al 30 settembre la disponibilità liquida totale – comprensiva delle linee di credito non utilizzate - risultava pari a 300 milioni di euro, con una diminuzione di 67 milioni di euro rispetto al 30 giugno 2012 (367 milioni).

Nel terzo trimestre 2012 il Gruppo Alitalia ha trasportato quasi 7,5 milioni di passeggeri, numero sostanzialmente invariato rispetto a quello dello stesso periodo del 2011. La quota di mercato del Gruppo Alitalia è rimasta stabile al 23% circa. Il *load factor* (tasso di riempimento degli aerei) si è attestato al 78%, con un miglioramento (+ 0,5 punti percentuali) rispetto allo stesso periodo del 2011, quando era stato del 77,5%.

Nel corso della riunione sono stati presentati i lineamenti del **Piano Industriale 2013-2015**, che individuava due pilastri fondamentali: il controllo dei costi per finanziare la crescita e lo sviluppo dei ricavi, con l'obiettivo di raggiungere l'utile operativo alla fine del 2013.

### L'acquisizione di WINDJet

Il 18 luglio 2012 l'**AGCM** (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato) ha **autorizzato l'acquisizione delle attività di WindJet da parte di Alitalia-CAI**, subordinandola all'adozione di misure volte ad eliminare gli effetti anticoncorrenziali della concentrazione sulle rotte Catania - Milano, Palermo - Milano e Catania - Roma.

Per le quattro stagioni IATA successive alla stagione estiva 2012 è stato chiesto ad **Alitalia di rilasciare** i seguenti **slot** corrispondenti a voli operati da WindJet:

- fino a due coppie di slot sulla **rotta Catania-Milano Linate**;
- una coppia di slot sulla rotta **Palermo-Milano Linate**;
- fino a due coppie di slot sulla rotta **Catania-Roma Fiumicino**.

Per l'allocazione degli slot ceduti è stata prevista la gestione di un soggetto terzo (*monitoring trustee*), indipendente da Alitalia non esposto a conflitti di interesse con il compito di raccogliere le richieste dei vettori concorrenti (necessariamente privi di legami societari, finanziari e commerciali con Alitalia e non facenti parte dell'alleanza SKY-Team) che dovranno operare, per almeno quattro stagioni IATA, i voli sugli slot richiesti con vincolo di destinazione sulle corrispondenti rotte interessate. Gli slot saranno assegnati dal *monitoring trustee* sulla base di una procedura comparativa che tenga conto di una serie di requisiti dei potenziali acquirenti, quali i business plan, le caratteristiche del vettore, i piani commerciali e tariffari e

l'ampiezza del network operato, anche con riguardo alla modalità di allocazione degli slot eventualmente detenuti sullo scalo oggetto della richiesta.

### *La fine del monopolio sulla rotta Roma-Milano*

L'**Autorità garante della concorrenza e del mercato**, con provvedimento dell'11 aprile **2012**, ha imposto ad Alitalia-CAI di **rimuovere** entro il 28 ottobre 2012 la situazione di **monopolio di Alitalia** esistente **sulla rotta Roma Fiumicino–Milano Linate**. Alitalia ha presentato ricorso contro la decisione della Autorità Antitrust ma la decisione dell'AGCM è stata infine confermata, nel gennaio 2013, dal Consiglio di Stato.

La rimozione della posizione di monopolio si è tradotta nella **cessione di otto slot**, effettuata attraverso una procedura di selezione affidata alla società Nexia International, alla **compagnia Easy-Jet**. L'impegno prevede di operare sulla rotta Milano Linate-Roma per almeno sei stagioni IATA consecutive a partire dalla stagione invernale 2012/2013.

**Nel 2013** il Consiglio di Amministrazione di Alitalia Compagnia Aerea Italiana S.p.A., del 31 ottobre 2013, ha approvato i risultati gestionali dei primi nove mesi del 2013 (1 gennaio - 30 settembre 2013), che hanno visto una diminuzione del 6% dei ricavi totali gestionali del periodo, un risultato operativo (Ebit) dei 9 mesi pari a -162 ml. €, un indebitamento finanziario netto gestionale pari a -813 ml. €.

### **L'aumento di capitale del 2014 e la prospettiva di un accordo con Ethiad**

Il **13 gennaio 2014** si è riunita l'Assemblea ordinaria e straordinaria degli Azionisti di Alitalia, a conclusione **dell'aumento di capitale di 300 milioni di euro** e della conversione del prestito obbligazionario per ulteriori 91.543.005 euro, per un totale di 391.543.005 euro. La nuova composizione dell'azionariato della Compagnia ha visto tra i principali soci: Intesa Sanpaolo (20,59%), Poste Italiane S.p.a. (19,48%), Unicredit (10,19%), Immsi (10,19%) Atlantia (7,44%) e AirFrance/KLM (7,08%).

Il **2 febbraio 2014** Alitalia ha comunicato l'esistenza di trattative avanzate con Etihad Airways, in particolare dello svolgimento della fase finale di un **processo di due diligence** volto all'investimento di Etihad Airways in Alitalia, ed ad affrontare e risolvere tutti i temi per la definizione di un adeguato piano industriale comune.

Il 12 maggio 2014 si è riunito un **tavolo convocato dal Governo** sul **caso Alitalia**, nel quale il Governo, gli azionisti e le banche creditrici hanno convenuto che la trattativa con Ethiad dovesse proseguire e condurre ad un esito positivo. Sono stati esaminati i differenti aspetti del negoziato e delle richieste avanzate dalla società degli Emirati.

### **L'accordo tra Alitalia ed Etihad Airways (2014)**

**Alitalia ed Etihad Airways** hanno firmato l'**8 agosto 2014** un **accordo di partnership** (*Transaction Implementation Agreement*) che ha portato alla creazione di una nuova impresa comune, New Alitalia, che ha rilevato le attività aeronautiche di Alitalia CAI. A seguito dell'accordo, **CAI (Compagnia Aerea Italiana)** detiene in **Alitalia (Società Aerea Italiana)**, una **quota di controllo pari al 51%**. Il restante **49%** delle azioni è di proprietà di **Etihad Airways**, compagnia di bandiera degli Emirati Arabi Uniti.

La **Commissione europea ha autorizzato** il **14 novembre 2014** l'acquisizione, a determinate condizioni, del controllo comune di Alitalia da parte di CAI e di Etihad e a seguito di tale autorizzazione all'accordo, le Compagnie hanno proceduto al *closing* del loro accordo di partnership strategica.

La **Commissione UE** ha autorizzato, ai sensi del regolamento UE sulle concentrazioni, la proposta di acquisizione del controllo comune di New Alitalia (Italia) da parte di Alitalia Compagnia Aerea Italiana S.p.A. ("Alitalia CAI", Italia) ed Etihad Airways PJSC ("Etihad", Emirati Arabi Uniti). La decisione è stata subordinata, in particolare, all'impegno assunto da Alitalia CAI ed Etihad di liberare alcuni slot a favore di nuovi operatori presso gli aeroporti di Roma Fiumicino e di Belgrado. La nuova impresa comune, New Alitalia ha rilevato le attività aeronautiche di Alitalia CAI garantendone la continuità operativa. Etihad ha acquisito il controllo esclusivo di Alitalia Loyalty S.p.A. (Italia), una controllata di Alitalia CAI che ne gestisce il programma *frequent flyer*.

**L'accordo Alitalia ed Etihad Airways**, completato a fine 2014, ha comportato i seguenti **impegni finanziari per complessivi 1.758 milioni di euro**:

- un **investimento di 560 milioni di euro** nel vettore italiano da parte di **Etihad Airways**, in modo da diventare azionista di minoranza, subordinatamente all'ottenimento dell'approvazione da parte delle Autorità regolatorie;
- Etihad Airways ha acquisito una quota di partecipazione in Alitalia del 49%, con un investimento di 387,5 milioni di euro. L'investimento complessivo vede poi 112,5 milioni di euro per l'acquisizione di una

quota del 75% di Alitalia Loyalty SPV, il programma fedeltà della compagnia di bandiera, e l'acquisto da parte di Etihad Airways di cinque coppie di slot nell'aeroporto londinese di Heathrow per un valore di 60 milioni di euro, da riaffittare ad Alitalia a condizioni di mercato.

- un **apporto di 300 milioni** di euro da parte dei **principali azionisti di Alitalia**, tra cui Intesa San Paolo (88 mln di euro), Poste Italiane (75 mln di euro), Unicredit (63,5 mln di euro), Atlantia (51 mln di euro), Immsi (10 mln di euro), Pirelli (10 milioni di euro) e Gavio (2,5 mln di euro);
- **598 milioni** di euro sotto forma di ristrutturazione del debito a breve e medio termine supportati dalle istituzioni finanziarie e le banche azioniste,
- **300 milioni** di euro di **nuove linee di credito** accordate dalle **istituzioni finanziarie italiane**.

Il perfezionamento dell'investimento di capitale è stato subordinato, da un lato, al soddisfacimento da parte di Alitalia e dei suoi principali stakeholder pubblici e privati di alcune condizioni sospensive e, dall'altro, all'approvazione delle autorità.

## La nuova compagnia ed il nuovo CdA di Alitalia (2015-2016)

La **nuova società Alitalia**, partecipata da Ethiad Airways, operativa dal **1° gennaio 2015**, ha un **nuovo Cda** con un mandato della durata di tre anni.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da **nove Consiglieri**, sei membri del CdA nominati da Alitalia, tra cui vi è il Presidente non esecutivo; l'Amministratore Delegato, designato congiuntamente da Alitalia e da Etihad Airways; tre Consiglieri nominati da Etihad, uno dei quali con la carica di Vice Presidente.

La composizione del Consiglio di Amministrazione è la seguente:

- Luca Cordero di Montezemolo – Presidente non esecutivo (nominato da Alitalia)
- James Hogan – Vice Presidente non esecutivo (nominato da Etihad)
- Cramer Ball– Amministratore Delegato (nominato congiuntamente da Alitalia ed Etihad)
- Roberto Colaninno – Consigliere non esecutivo e Presidente Onorario (nominato da Alitalia)
- Giovanni Bisignani – Consigliere non esecutivo (nominato da Etihad)
- Paolo Colombo – Consigliere non esecutivo (nominato da Alitalia)
- Antonella Mansi – Consigliere non esecutivo (nominata da Alitalia – Consigliere indipendente)
- Jean Pierre Mustier – Consigliere non esecutivo (nominato da Alitalia)
- James Rigney – Consigliere non esecutivo (nominato da Etihad)

**Alitalia** ha avviato un **piano triennale di rilancio** che, nel prevedere nuovi prodotti e servizi, ha l'obiettivo del **ritorno all'utile nel 2017**.

La ricapitalizzazione è stata finalizzata anche a consentire la possibilità di Alitalia di investire in nuove rotte a lungo raggio, di rivitalizzare il marchio, e di concentrarsi maggiormente sulla promozione del turismo e del commercio in Italia, salvaguardando i posti di lavoro in Italia.

Nei **primi 18 mesi di attività** è stato realizzato l'avvio di nuove rotte intercontinentali, internazionali e domestiche.

I **risultati di bilancio del 2015** hanno registrato una **riduzione di 381 milioni di euro nelle perdite**, che sono passate da -580 mln € a -199,1 mln €, in linea con gli obiettivi fissati nel piano industriale. I **ricavi** sono stati di **3.312,4 mln €**, i passeggeri trasportati totali sono stati 22,1 milioni, il *load factor* (tasso di riempimento) è stato del 76,2%. Alitalia ha inoltre beneficiato del contributo, pari a **€235,4 milioni**, dalle sue partnership in **codeshare**. La quota di mercato della Compagnia sui voli da e per l'Italia nel 2015, è cresciuta di quattro punti percentuali rispetto all'anno precedente, raggiungendo il 30%. Da gennaio 2015, Alitalia ha condiviso 450.000 passeggeri con Etihad Airways e più di 1,2 milioni con le compagnie aeree Etihad Airways Partners.

Alitalia ha annunciato di avere in programma nel **2016 investimenti per 400 milioni di euro**: destinati all'ampliamento della flotta, al rinnovamento degli interni degli aerei, alla tecnologia e alle infrastrutture. La Compagnia ha aperto nuovi voli per importanti destinazioni intercontinentali: Santiago del Cile da maggio, da giugno per Città del Messico e da luglio è prevista l'apertura verso Pechino.

La Compagnia è inoltre impegnata a incrementare il numero di voli domestici, crescendo soprattutto nell'offerta da e verso l'Italia Meridionale. Saranno oltre 400 i collegamenti settimanali tra il Sud e il Nord del Paese durante la stagione estiva. Per la Sardegna in particolare è stato annunciato che nel periodo estivo, da luglio a settembre 2016, la Compagnia italiana aggiungerà quattro ulteriori voli giornalieri sulla rotta Cagliari-Roma-Cagliari e altri quattro sulla Cagliari-Milano-Cagliari.