

Onorevole Presidente, Onorevoli Deputati,

desidero ringraziare la Commissione per l'opportunità di illustrare i contenuti di quanto discusso con la Commissione Europea e dalla stessa formalizzato nella Decisione presa, e annunciata al pubblico, lo scorso 10 settembre.

Mi preme sottolineare, al riguardo, che la Decisione della Commissione Europea verrà resa pubblica una volta completato il processo, che è in corso, di oscuramento delle parti del testo sensibili, ad esempio perché rappresentano informazioni industriali o commerciali che occorre proteggere.

È importante evidenziare che le regole, al riguardo, sono molto stringenti: non possono essere eliminati interi paragrafi; non possono, tantomeno, essere eliminate intere pagine; il ragionamento svolto dalla Commissione Europea deve essere ben visibile e comprensibile.

Si tratta, quindi, di un processo che conduce ad un testo comunque molto chiaro ed esplicito, che non nasconde niente a nessuno. Il Parlamento, le aziende del settore, gli interessati e il pubblico in generale potranno rendersi perfettamente conto di quanto è stato deciso e delle ragioni di tale decisione. Fino a quel momento, il testo è classificato e, quindi, riservato.

In questa audizione, quindi, mi riferirò a quanto esposto pubblicamente dalla Commissione Europea il giorno della Decisione, tenendo conto di quanto già detto nell'audizione del MEF di fine luglio, i cui contenuti in parte riprenderò perché il contesto del negoziato è essenziale per capire la Decisione finale, i suoi contenuti e i margini che offre.

La Commissione Europea ha pubblicamente esposto le regole di base applicabili in questo caso e il ragionamento che ha svolto.

In sintesi, ma ci torneremo nel dettaglio, lo Stato italiano ha creato una nuova società di trasporto aereo (ITA), che deve acquisire parte dell'attività economiche di Alitalia.

Questa decisione, date le regole comunitarie, comporta la valutazione di due macro-aspetti: a) discontinuità – occorre valutare se ITA sia sufficientemente diversa da Alitalia, perché altrimenti ITA acquisirebbe le passività di Alitalia e non avrebbe margini per operare profittevolmente; b) coerenza con le regole di mercato – dato che lo Stato intende contribuire al capitale nella nuova società, occorre valutare se agisce come un qualsiasi investitore, perché altrimenti si tratterebbe di aiuto di Stato non ammissibile; anche in questo caso ITA non potrebbe avviare la sua attività.

La risposta della Commissione è stata positiva sotto entrambi i profili. Ciò riflette l'impostazione del piano industriale 2021/2025 per quanto riguarda la flotta, il personale, gli *slot*, il perimetro e l'evoluzione di tutte queste variabili e di quanto che ad esse è collegato, lungo l'arco del piano.

Il piano è improntato a una logica esclusivamente industriale e di mercato.

L'azienda deve produrre valore nel tempo, ossia essere profittevole e sostenibile, così da evitare lo spreco di risorse pubbliche.

Nell'impostazione del piano industriale di ITA dello scorso dicembre, che ha formato la base della discussione con la Commissione, si è partiti dalle previsioni di traffico della IATA, l'Associazione Internazionale del Trasporto Aereo, e da esse si è derivato il numero di aerei, quello degli *slot* e la dimensione del personale.

Queste valutazioni, con le altre condizioni di perimetro che vedremo, hanno portato all'individuazione della dimensione della società nel tempo e, dato il costo del capitale sul mercato, alla definizione di un capitale pari a 1.350 milioni di euro da versare in tre anni. Come noto, il giorno stesso della decisione della

Commissione, il 10 settembre, il MEF ha disposto la sottoscrizione dell'aumento di capitale da 700 milioni di euro deliberato dall'assemblea di ITA lo scorso luglio.

Vediamo, quindi, tali elementi nel dettaglio, facendoli precedere da un esame sintetico del percorso che ha condotto ad essi, che è già stato oggetto dell'audizione di luglio.

1. Il decreto legge 18/2020 (marzo 2020)

La prima norma riguardante la nuova società è l'articolo 79 del decreto legge 18/2020, il cd. decreto legge "Cura Italia".

La norma prevedeva uno strettissimo collegamento tra la nuova società e le due compagnie aeree in amministrazione straordinaria – Alitalia e Cityliner – nonché tra l'intervento relativo alla costituzione della nuova società e le compensazioni per i danni derivanti dalla pandemia nei confronti delle due compagnie aeree in amministrazione straordinaria.

In sostanza, l'articolo 79, nella sua versione originaria del DL 18/2020, prevedeva una società di dimensioni contenute, con un capitale sociale limitato e una missione di mero salvataggio del gruppo Alitalia.

L'oggetto sociale della nuova società sarebbe stato necessariamente l'affitto dei rami d'azienda delle due società in amministrazione straordinaria, forse a regime anche l'acquisto, e per questo la società avrebbe avuto dimensioni contenute, corrispondenti al ridotto respiro del suo oggetto sociale, e un capitale limitato, pari alla differenza tra la dotazione di 500 milioni del fondo complessivo e la parte di questo da destinare alle compensazioni per i danni prodotti dall'epidemia, queste ultime poi quantificate, dalle successive modifiche dell'articolo 79, in 350 milioni di euro.

Queste caratteristiche, nonché l'obiettivo implicito di salvataggio, resero evidente, da subito, l'impercorribilità del percorso delineato dalla norma del DL 18/2020.

L'impostazione dell'intervento, infatti, si poneva in contrasto sia con la necessità di affrontare gli elementi strutturali delle difficoltà industriali di Alitalia e Cityliner, sia con i principi del quadro ordinamentale europeo, in quanto si poneva in piena continuità con le aziende in amministrazione straordinaria.

È importante sottolineare questi elementi e l'impercorribilità degli stessi, perché, di tanto in tanto, ricorrono nuovamente in proposte che vengono formulate e che richiederebbero una revisione completa dell'impostazione alla base del piano industriale di ITA. Questo non è possibile, sia perché non ci sono le basi industriali per farlo, sia perché la decisione presa dalla Commissione Europea non lo consente.

Di conseguenza, sulla base di tale analisi e di contatti con operatori di mercato, iniziò immediatamente il lavoro volto a delineare un'iniziativa completamente nuova e capace di affrontare i due aspetti evidenziati, ossia in grado di assicurare piena discontinuità rispetto ad Alitalia e Cityliner e di dare vita ad una società redditizia, sostenibile nel medio-lungo periodo e capace di operare in un mercato fortemente concorrenziale senza bisogno di sostegni e sussidi.

2. Il decreto legge 34/2020 (maggio 2020)

Questa nuova iniziativa si tradusse nell'articolo 202 del decreto legge 34/2020, il cd. decreto legge "Rilancio", con il quale venne completamente rivista la precedente impostazione ed integralmente riscritto l'articolo 79 del decreto legge 18/2020.

L'analisi citata in precedenza, effettuata a partire dall'emanazione del decreto legge 18/2020, evidenziò infatti i punti di forza e di debolezza del mercato italiano del trasporto aereo, nonché le debolezze strutturali di Alitalia e le opportunità congiunturali da cogliere per lanciare una nuova compagnia aerea.

In particolare, l'analisi evidenziò la necessità di fondare la nuova società su un modello di business radicalmente diverso da quello di Alitalia, soprattutto nella parte di risposta alla domanda e quindi nella componente dei ricavi.

Si noti, infatti, che la differenza di Alitalia rispetto ai concorrenti tradizionali deriva dalla struttura dei ricavi più che da quella dei costi, dato che in entrambi i casi gli indicatori utilizzati dal mercato, denominati RASK (ricavi per posto offerto al chilometro) e CASK (costi per posto offerto al chilometro), sono inferiori ai concorrenti tradizionali e superiori alle *low cost*, con marginalità complessiva negativa.

In particolare, lo sbilanciamento descritto deriva sia dalle rotte, sia dalla flotta.

In termini di rotte, si è osservato che l'Italia è poco servita sulle destinazioni a lungo raggio. I dati indicavano un rapporto tra domanda e offerta sul lungo raggio penalizzante per il mercato italiano: tale rapporto è del 162% per l'Italia (per ogni 100 Passeggeri che partono o arrivano direttamente per una destinazione intercontinentale ce ne sono 62 che lo devono fare con almeno uno scalo negli Hub degli altri maggiori vettori europei), mentre è, ad esempio, del 70% per la Germania, del 74% per la Francia, del 76% per UK e del 43% per l'Olanda.

La domanda del lungo raggio sostiene la domanda del traffico affari di alto valore mettendo in connessione il mondo imprenditoriale italiano con i suoi sbocchi nei mercati internazionali. Inoltre, il lungo raggio è particolarmente strategico per il settore del turismo. L'Italia, infatti, è la quinta destinazione mondiale per arrivi turistici internazionali, ma è al primo posto se si considerano i principali mercati intercontinentali (Nord America, Asia, Sudamerica, etc.):

sviluppare l'offerta di collegamenti diretti verso il nostro Paese crea effetti positivi per il turismo. Infine, se si diminuisce l'offerta sui voli di lungo raggio si ha un impatto sul ricavo medio per biglietto, in quanto il valore medio dei voli intercontinentali è pari a oltre tre volte quello degli altri voli, che sono caratterizzati dalla forte concorrenza dell'Alta Velocità ferroviaria e delle compagnie aeree *Low Cost*.

Va rilevato, al riguardo, che i ricavi di una compagnia aerea non sono parametrici. La contrazione dei collegamenti intercontinentali rende l'azienda sempre meno rilevante, visto che costringe aziende e turisti ad utilizzare altri vettori per raggiungere le proprie destinazioni. Questo spinge i clienti a fidelizzarsi con le altre compagnie, che offrono un ampio ventaglio di collegamenti, riducendo ulteriormente i ricavi sia sulle rotte intercontinentali operate che sulle tratte di feederaggio di medio e breve raggio, innescando un circolo vizioso di ulteriore riduzione di quota di mercato e ricavi.

L'indicazione che deriva da queste osservazioni è, quindi, la necessità di rivedere radicalmente il *network*, al fine di superare lo sbilanciamento osservabile sui voli domestici, che rappresentano circa i tre quarti della rete, tra i 15 e i 30 punti percentuali in più dei concorrenti, per puntare sul lungo termine, così sostenendo ricavi e marginalità attraverso lo sviluppo della clientela *business* e *leisure*.

In termini di flotta, oltre alla naturale corrispondenza tra la tipologia di aerei e il *network*, quindi con limitata disponibilità di posti nelle classi premium che offrono maggiori ricavi unitari, si è osservato che la flotta di Alitalia soffre di uno storico sbilanciamento che privilegia aerei in leasing, conseguenza delle varie fasi di *sale&lease back* succedutesi negli anni. Una flotta in leasing non permette di beneficiare di aeromobili ammortizzati che contribuiscano positivamente alla creazione di reddito e blocca la flotta ai lunghi tempi di scadenza dei leasing

peggiorandone ulteriormente l'obsolescenza. Anche in questo ambito, Alitalia sconta un gap competitivo nei confronti dei concorrenti europei.

Inoltre, la flotta attuale presenta un'età media superiore a quella dei concorrenti e l'assenza di aeromobili cd. *Next Gen*. Una flotta obsoleta comporta maggiori costi di gestione, dovuti a scarsa efficienza nel consumo di carburante ed agli interventi manutentivi. Oltre a costi di gestione decisamente molto alti, una flotta obsoleta rende impossibile realizzare un incremento di ricavi. Una flotta dotata di sistemi WiFi, di intrattenimento e comfort obsoleti non attrae, infatti, i segmenti di clientela premium, che generano ricavi unitari medio-alti.

Infine, Alitalia era caratterizzata da una flotta disomogenea, che si traduce in costi operativi superiori alla media (equipaggi diversi, magazzino parti di ricambio diversi, interventi manutentivi non omogenei, certificazioni tecniche specifiche e diverse, etc.).

Come menzionato, in virtù di queste analisi, emerse, pressoché contestualmente all'emanazione del decreto legge 18/2020, la necessità di un'impostazione radicalmente diversa, con obiettivo la possibilità di lanciare una nuova società in totale discontinuità, industriale prima ancora che giuridica, rispetto ad Alitalia. Si doveva correggere il modello di *business* secondo le linee descritte, ossia rivedendo profondamente flotta e *network*, al fine di rispondere alla forte domanda di voli da e per l'Italia, nonché alla sue caratteristiche, e, in aggiunta, cogliere le opportunità offerte dalla congiuntura in termini di prezzi degli *asset*, dei fattori di produzione e degli *input*, a valori storicamente bassi.

Questa nuova impostazione venne definita con l'articolo 202 del decreto legge 34/2020, che modificò radicalmente l'articolo 79 del decreto legge 18/2020 con l'obiettivo di assicurare il quadro normativo necessario al lancio di una società di mercato in totale discontinuità con Alitalia, al fine di garantire la creazione della nuova società su basi industriali solide e sostenibili e nel rispetto dell'ordinamento europeo, perché l'assenza anche solo di uno di questi due

elementi ne avrebbe determinato l'insuccesso, rispettivamente per ragioni di *business* o per motivi giuridici con effetti finanziari.

Di conseguenza, seguendo la prassi di mercato, la norma dispone la possibilità di costituire la nuova società a valle del lavoro di *advisor* specializzati (industriale, finanziario e legale) sulla sua fattibilità concreta e la sua più efficace strutturazione e si rivolge solo alla nuova società, sottoponendola all'ordinarietà del codice civile, tenendola completamente indenne da eredità o legami con il passato e non derogando ad alcuna legge o competenza.

In aggiunta, sotto il profilo dell'autonomia societaria, la norma è redatta in vista della piena conformità con gli standard di mercato, prefigurando una società che, a valle del decreto ministeriale di costituzione, vede gli organi sociali pienamente ed esclusivamente competenti in materia di scelte societarie, senza istruzioni o indicazioni politiche e senza leggi speciali, ai sensi del codice civile. Per la norma, quindi, la società deciderà in piena autonomia con chi contrarre, su cosa e a quale prezzo. Questo vale in primo luogo per i contratti di servizio pubblico, laddove la finalità della norma è rafforzare l'autonomia della società enfatizzando il fatto che deve contrarre, se le condizioni sono adeguate, e non subire decisioni.

In termini di capitale, coerentemente con le esigenze di discontinuità in termini di investimento nella flotta, la norma autorizza la corresponsione di capitale o dotazione patrimoniale nel limite di 3 miliardi, da definire in concreto sulla base delle puntuali indicazioni del piano industriale.

Inoltre, la norma autorizza la corresponsione del capitale (o della dotazione patrimoniale) in più fasi, al fine di corrispondere alle possibili evidenze del piano sulle necessità connesse al lancio e allo sviluppo della società, necessariamente graduale sia per la natura di *start-up* della stessa, sia per l'esigenza di tarare l'operatività sulla curva attesa di ripresa del mercato.

Infine, per quanto riguarda i rapporti con Alitalia, la norma prefigura una nuova società che nasce senza eredità o legami con il passato, né giuridici né finanziari.

La norma si rivolge solo alla nuova società, dandole libertà di scelta in termini di *asset* e di personale: la nuova società potrà naturalmente rivolgersi ad Alitalia quale bacino di professionalità in materia di trasporto aereo e di *assets* a prezzi convenienti, ma come scelta gestionale e a valle delle normali attività di indagine di mercato e *due diligence*. In base alla norma, spetta all'Amministrazione straordinaria di Alitalia valutare la possibilità di contrarre e le relative condizioni sulla base della normativa ad essa applicabile, dato che la norma della nuova società non determina alcuna deroga al quadro giuridico esistente.

3. Le linee guida del piano industriale (luglio 2020)

In seguito all'emanazione del DL 34/2020, vennero immediatamente avviate le attività volte a dare esecuzione alle disposizioni in esso contenute.

Vennero, quindi, selezionati, tramite procedura competitiva, gli *advisor* finanziario, industriale e legale e, con l'associazione dei vertici (Presidente e Amministratore delegato) della nuova società designati dal Governo, avviati i lavori di definizione delle "linee guida del piano industriale". La definizione di "linee guida" venne decisa in omaggio all'autonomia della nuova società, dal momento che, da codice civile, spetta agli organi sociali, ossia al Consiglio di amministrazione, la definizione del piano industriale. Come detto in precedenza, l'autonomia societaria è uno dei pilastri sul quale è stata fondata l'impostazione definita con il DL 34/2020.

Le “linee guida del piano industriale” vennero quindi presentate all’organo politico il 16 luglio, con l’obiettivo di rendere operativa la nuova compagnia aerea nel successivo mese di ottobre.

Esse disegnano una società snella, digitalizzata, profittevole, sostenibile e capace di fornire connettività, attraverso la revisione profonda delle rotte, ingenti investimenti nella flotta e interventi di ottimizzazione sui costi e sulla produttività. I criteri chiave delle linee guida, che naturalmente partono dallo scenario atteso di ripresa della domanda, sono la discontinuità rispetto ad Alitalia e la redditività della nuova società.

In particolare, in relazione al *network*, le linee guida sono costruite intorno alle sole rotte a contribuzione positiva e agli aeroporti di Fiumicino, quale HUB della società e ponte per le rotte internazionali e intercontinentali, con l’associato feederaggio, e di Linate, identificato quale centro elettivo per agganciare la clientela *business*. Le linee guida prevedono una partenza aggressiva sulle rotte domestiche (+20% in termini di partenze; +17% in termini di capacità), un incremento significativo ma graduale nell’arco del piano industriale dei collegamenti internazionali (+75% partenze; +78% capacità) e un incremento robusto delle rotte intercontinentali a partire dal 2021 (+125% partenze; +140% capacità).

Per quanto riguarda la flotta, le linee guida prevedono una società con 68 aerei, ai quali si aggiungono 21 aerei nel corso del 2021, anno a partire dal quale il piano prevede la sostituzione di 69 aerei di vecchia generazione con 96 aerei nuovi, per raggiungere a fine piano, nel 2025, una flotta di 116 aerei, di cui l’82% di nuova generazione e circa il 50% di proprietà. Tale ingente investimento consente, secondo le stime delle linee guida, di avere una flotta più economica, con un risparmio di circa il 10% sui costi, più rispettosa dell’ambiente e più attraente per i clienti in termini di servizi erogabili.

In termini di strategie commerciali, le linee guida prevedono ingenti investimenti lungo tutta la catena del rapporto con il cliente, al fine di adottare le migliori pratiche di mercato in relazione alle offerte, alla biglietteria, all'imbarco e alla gestione dei bagagli.

Per quanto riguarda i costi, le linee guida prevedono un intervento di ottimizzazione su tutti i settori di attività in termini di iso-perimetro, ossia a *network* e flotta costanti, con una stima di riduzione di costi complessiva di 470 milioni di euro, pari a circa il 15% della base di costi di Alitalia del 2018, che è tuttavia ridotta di 100 milioni per ragioni prudenziali e diventa quindi pari a 370 milioni, pari a circa l'11% della base considerata. A titolo di esempio sui settori più significativi, per il canale di distribuzione il piano di ottimizzazione prevede l'incremento delle attività svolte tramite canali diretti al fine di ridurre i costi per commissioni e sconti; in termini di flotta, si prevede la rinegoziazione dei canoni di *leasing* nel breve termine e l'accelerazione del piano di rinnovo e armonizzazione citato; per quanto riguarda gli *overhead*, si prevede una revisione completa della struttura degli stessi per portarla in linea con le migliori pratiche di mercato nonché una ridefinizione dei rapporti con i fornitori.

In termini di struttura, le linee guida configurano la nuova società come una *holding* operativa, che gestisce direttamente il ramo volo e controlla due società specializzate, da aprire a *partnership* con primari operatori, per manutenzione e *handling*. Entrambe queste attività, tuttavia, sono oggetto sia di una ridefinizione del perimetro (in prima battuta, solo manutenzione di linea e leggera; *handling* solo a Fiumicino), sia di interventi di efficientamento, al fine di renderle redditizie e, soprattutto, fonte di un servizio di qualità per la nuova società.

In aggiunta, le linee guida prevedono potenziali sviluppi futuri, da valutare puntualmente dopo il lancio della nuova società, in riferimento ad attività collegate al ramo volo, quali i voli *charter* per completare l'offerta turistica e la valorizzazione del *business cargo*. Queste attività, da valutare con attenzione

come menzionato, verrebbero in ogni caso perseguite attraverso *joint venture* o partecipazioni di minoranza con operatori specializzati.

Per quanto riguarda il personale, le linee guida prevedono che la nuova società sia dimensionata in assoluta coerenza con il piano industriale, e quindi con l'evoluzione della domanda attesa, e definisca un nuovo contratto di lavoro a condizioni di mercato. Le linee guida prevedono, quindi, che la nuova società parta con circa 6.000 FTE (a fronte dei circa 10.600 di Alitalia), di cui 2.500 del ramo volo, 1.800 di *handling*, 800 della manutenzione e 900 di staff, e giunga a fine piano, nel 2025, ad avere 8.400 FTE, di cui 3.700 del ramo volo, 2.600 di *handling*, 1.000 di manutenzione e 1.100 di staff.

In termini di alleanze, le linee guida sottolineano la necessità di aprire un tavolo negoziale con entrambi i principali raggruppamenti, al fine di selezionare l'accordo migliore in termini di connettività e crescita – ossia, in larga misura, l'accordo che massimizza i voli profittevoli – costo dell'associazione e apporto di *know-how* e migliori pratiche.

Con queste premesse industriali e commerciali, il piano finanziario indicato nelle linee guida prevede naturalmente investimenti significativi, legati in larga misura all'acquisto di aerei di nuova generazione, e quindi iniezioni di capitale che esauriscono la disponibilità prevista dalla norma del DL 34/2020 nel corso del piano, cui si aggiunge assunzione di debito in misura pari a circa il 40% del capitale, oltre al debito da *leasing*. I ricavi sono attesi in crescita da 1.8 miliardi di euro del primo anno a 3.3 miliardi nel 2025, con il pareggio in termini di EBIT che verrebbe raggiunto tra il secondo e il terzo bilancio operativo.

Come menzionato, le linee guida vennero discusse con l'organo politico il 16 luglio e, quindi, dato il riscontro positivo, presentate subito dopo, il 20 luglio, alla Direzione Generale Concorrenza della Commissione Europea, la quale, in seguito alla riunione, inviò un set di 40 domande di chiarimento suddivise nei due capitoli della discontinuità rispetto ad Alitalia e del principio dell'operatore in

un'economia di mercato – cd. MEOP – che è volto a determinare se lo Stato agisce come farebbe un investitore nelle stesse condizioni.

All'interno di queste domande, come detto rivolte ad approfondire i due capitoli fondamentali dell'intervento per poi continuare la discussione – ossia con lo schema che poi vedremo replicato a partire dal dicembre 2020 – era incluso il suggerimento di costituire una società di dimensioni ridotte con il solo scopo di farle redigere il piano industriale.

Al riguardo, l'organo politico decise di seguire tale suggerimento. La discussione con la Commissione venne quindi interrotta e vennero immediatamente poste in essere le attività conseguenti.

4. Il decreto legge 104/2020 (agosto 2020) e la costituzione di ITA S.p.A. (ottobre 2020)

Tali attività si tradussero, in pochi giorni, nella predisposizione dell'articolo 87 del decreto legge 104/2020, il cd. decreto legge “Agosto”.

Con tale articolo venne aggiunto all'articolo 79 del DL 18/2020, che come illustrato era stato già profondamente modificato dall'articolo 202 del DL 34/2020 per lanciare la nuova società in modo profittevole, sostenibile e di mercato, il comma 4-bis, il quale autorizzò la costituzione della nuova società con un capitale di 20 milioni di euro e la finalità principale di redigere il piano industriale entro 30 giorni dalla costituzione.

In aggiunta, la norma dispose la trasmissione del piano alle Commissioni parlamentari competenti per materia e alla Commissione Europea per le valutazioni di competenza. Al riguardo, va evidenziato che il comma 4-bis specificò anche le conseguenze delle valutazioni della Commissione Europea, disponendo l'obbligo per la società di procedere ad integrare o modificare il piano industriale in conseguenza delle stesse.

In seguito all’emanazione della norma descritta, si procedette immediatamente alla predisposizione dello schema di Decreto di costituzione della nuova società – denominata Italia Trasporto Aereo S.p.A. (ITA S.p.A.) – ai sensi dei commi 4 e 4-bis dell’articolo 79 del DL 18/2020. Il Decreto venne poi emanato il 9 ottobre con la firma del Ministro dell’Economia e delle finanze e il concerto dei Ministri delle Infrastrutture e dei trasporti, dello Sviluppo economico e del Lavoro e delle politiche sociali. Il Decreto venne registrato dalla Corte dei Conti il 29 ottobre.

Il Decreto, e lo Statuto sociale ad esso allegato, seguono integralmente l’impostazione data dalla normativa primaria, delineando una società in piena conformità con gli standard di mercato, che dipende unicamente dalle decisioni degli organi sociali, senza istruzioni o indicazioni politiche e senza leggi speciali, ai sensi del codice civile. Il Decreto e lo Statuto, inoltre, delineano la società nella sua forma definitiva – dal punto di vista organizzativo, operativo e di *governance* – in esecuzione dell’indirizzo politico di costituire una società robusta e pronta ad avviare l’operatività all’avverarsi delle condizioni previste dal quadro ordinamentale e, quindi, del rafforzamento del capitale della società.

L’emanazione del Decreto, i suoi obiettivi, la sua struttura e i passi successivi vennero quindi illustrati alla Commissione Europea dall’organo politico nella seconda metà di ottobre. In seguito, il 12 novembre, il consiglio di amministrazione di ITA S.p.A. si insediò formalmente, conferì le deleghe all’Amministratore delegato, che venne altresì autorizzato ad assumere il personale necessario a perseguire gli obiettivi sociali, e convocò l’assemblea degli azionisti, poi riunitasi il 20 novembre, per conferire le deleghe al Presidente, come previsto dall’articolo 11 dello Statuto. La società, inoltre, lanciò immediatamente la procedura competitiva per la selezione degli *advisor* industriale, finanziario e legale, al fine di procedere senza indugio alla redazione del piano industriale.

5. Lo schema di piano industriale 2021/2025 (dicembre 2020)

Lo schema di piano industriale 2021/2025, così denominato in omaggio ai pareri cui è sottoposto in virtù delle disposizioni di legge citate in precedenza e della conseguente possibilità di modifiche, venne quindi approvato dal consiglio di amministrazione di ITA S.p.A. lo scorso 18 dicembre e trasmesso, nei giorni immediatamente successivi, al Parlamento e alla Commissione Europea, oltre che naturalmente al Governo.

Non mi soffermerò a lungo sui contenuti del piano industriale di dicembre. Il Parlamento ha condotto un'analisi approfondita e compiuta del piano e, quindi, non avrebbe un particolare valore aggiunto ripercorrerlo qui.

Desidero, tuttavia, sottolineare che gli obiettivi del piano erano ambiziosi e coerenti con l'impostazione dell'articolo 79 del DL 18/2020 citata in precedenza, soprattutto in quanto derivanti da un approccio cd. *zero-based*, che coglieva l'opportunità data dalla natura di *start-up* della società per posizionarsi nel mercato seguendo le migliori pratiche dello stesso.

La società, infatti, nel quadro di un modello organizzativo snello e di un approccio operativo fortemente digitalizzato e basato sui canali diretti di approccio al cliente, si proponeva di raggiungere, nel 2025:

- 3.4 miliardi di euro di ricavi, con un margine del 7%;
- una flotta di 110 aerei, di cui il 75% di nuova generazione – e quindi più rispettosi delle esigenze di sostenibilità e fonte di risparmi (circa il 20% in termini di carburante e tra il 20 e il 50 in termini di manutenzione) – e il 40% di proprietà;
- circa 9.000/9.500 dipendenti, di cui circa la metà dedicati alle operazioni di volo, il 28% relativi all'attività di *handling* e circa il 13% nella manutenzione.

Il piano di dicembre meriterebbe un'analisi più approfondita, in quanto si tratta di un piano ambizioso e robusto e, quindi, necessariamente e correttamente articolato, con numerose attività che si rafforzano mutualmente.

Come detto, tuttavia, il Parlamento ha dedicato molto tempo all'analisi del piano industriale e, quindi, è opportuno qui soffermarsi su altri aspetti, anche ai fini del prosieguo della trattazione.

Mi riferisco in particolare alle questioni della discontinuità e della redditività, che sono centrali nella discussione con la Commissione Europea. Desidero sottolineare che il piano industriale di ITA è costruito esattamente su questi due elementi.

La ragione non è tanto la loro rilevanza per il quadro ordinamentale europeo, quanto piuttosto la loro centralità per il successo della società:

- a) il primo, ossia la discontinuità, perché occorre fare tesoro delle lezioni del passato, alle quali abbiamo dedicato spazio per illustrare l'impostazione dell'intervento normativo operato con il decreto legge "Rilancio" e sulle quali è fondato il piano industriale di ITA. La società ha ricevuto in dote l'opportunità di partire da zero – la cd. *zero-based strategy* citata in precedenza – e l'ha colta delineando un piano industriale profondamente diverso dal passato;
- b) il secondo, ossia la redditività, sia perché nessuna società può avere successo se non crea valore, anche ai fini del suo stesso sviluppo, sia perché una società a partecipazione pubblica deve essere consapevole della necessità di preservare ed accrescere le risorse pubbliche che le sono state messe a disposizione. La decisione sull'impiego delle risorse aggiuntive, ossia dei profitti, che la società produce – quale quota lasciare nella società per assicurarne lo sviluppo e quale quota distribuire all'azionista, ossia al bilancio dello Stato, per altri impieghi – è evidentemente una decisione politica basata su dati tecnici, ma il punto di partenza imprescindibile è che una società deve

creare valore e, se sta sul mercato godendo di risorse pubbliche, deve crearlo in misura comparabile agli altri soggetti di mercato, perché altrimenti ha un vantaggio ingiustificato.

6. Il confronto con la Commissione Europea

Come menzionato, subito dopo l'approvazione da parte del consiglio di amministrazione di ITA, avvenuta lo scorso 18 dicembre, il piano industriale è stato trasmesso al Parlamento e alla Commissione Europea.

Il confronto inizia con la lettera della Direzione Generale Concorrenza dell'8 gennaio, che il Parlamento conosce.

Con questa lettera, i Servizi della Commissione, dopo aver riepilogato i principi di base della discussione, ossia la discontinuità economica e il principio dell'operatore in un'economia di mercato (cd. MEOP), formulano numerose domande e richiedono numerosi approfondimenti documentali, con l'obiettivo di comprendere il rapporto tra il piano industriale di ITA e tali principi, ossia con l'obiettivo di verificare che:

- a) ITA è effettivamente un'iniziativa industriale nuova e diversa rispetto ad Alitalia;
- b) un investitore privato operante in condizioni normali in un'economia di mercato avrebbe fatto lo stesso investimento che il Governo italiano intende porre in essere.

Da quel momento è iniziata una discussione intensa, che ha impegnato la delegazione italiana in circa 20 riunioni e numerosi contatti bilaterali, in entrambi i casi a tutti i livelli, intervallati dalle risposte date ad oltre 200 domande, dalla produzione di oltre 50 tra documenti e scenari.

Da parte italiana, l'obiettivo della discussione con la Commissione è stato, fin dall'inizio, duplice: garantire le prospettive di sviluppo industriale e di

sostenibilità finanziaria di ITA e completare la discussione stessa nel più breve tempo possibile. In altri termini, l'obiettivo è stato perseguire entrambi questi due obiettivi, con un bilanciamento evidentemente molto complesso da trovare.

In aggiunta, all'interno del primo obiettivo, sono stati costantemente curati gli effetti che i cambiamenti di scenario delle componenti industriali e legate al *business* – in particolare, *slot*, flotta, perimetro di attività (manutenzione e *handling*), *brand*, *loyalty* – hanno sulla parte economico-finanziaria.

In altri termini, è evidente che i due capitoli oggetto del confronto, ossia discontinuità e MEOP, non si muovono necessariamente nella stessa direzione. Modifiche apportate alla componente di *business* possono infatti peggiorare i conti della società, riducendo i ricavi e/o aumentando i costi, e quindi avere un effetto negativo sulla redditività dell'investimento e sulla composizione del finanziamento alla società tra *equity* e debito. Assicurare, quindi, che entrambi i pilastri del quadro ordinamentale europeo siano rispettati è anch'esso frutto di un bilanciamento molto complesso da trovare.

Con questi livelli trasversali di complessità, il confronto sulle singole questioni si è svolto nel modo che illustro di seguito:

a) *Slot* – è stato a lungo il tema principale del confronto, in quanto base dell'attività di ITA, snodo cruciale del principio di discontinuità rispetto ad Alitalia e punto chiave delle due complessità trasversali appena menzionate. La posizione della Commissione sulla questione è derivata dal Regolamento Europeo in materia (cd. *slot regulation*). Ricordo, preliminarmente, che gli *slot* non sono di proprietà delle compagnie aeree ma sono ad esse trasferiti per mezzo di un provvedimento amministrativo del Coordinatore (in Italia *Assoclearance*) sulla base delle richieste e delle disponibilità. Le compagnie aeree mantengono gli *slot* ad esse così trasferiti se li utilizzano per almeno l'80%, percentuale che durante la pandemia è stata ridotta al 50% in virtù della riduzione naturale dei voli. Se tale percentuale di utilizzo non si realizza, gli

slot vengono persi e il Coordinatore li riassegna a chi li richiede sulla base dell'ordine cronologico delle richieste stesse. Il Regolamento Europeo permette, tuttavia, il trasferimento tra compagnie aeree nel caso di acquisizione, totale o parziale, di un vettore purché ci sia una diretta connessione tra *slot* e vettore aereo acquisito. La Commissione ha ritenuto che per diretta connessione si deve intendere uno stretto nesso di proporzionalità tra gli *asset* acquisiti e gli *slot* trasferiti al momento dell'acquisizione e del trasferimento. Tale stretto nesso di proporzionalità, ad avviso della Commissione, non si verificava nel caso di ITA in quanto, in base al piano industriale descritto in precedenza, la nuova società avrebbe preso tutti gli *slot* di Alitalia ma a fronte di solo 52 dei 114 aerei. A tale questione giuridica, inoltre, la Commissione ha aggiunto la questione della discontinuità, derivante dal trasferimento stesso degli *slot* tra Alitalia e la nuova società, particolarmente delicato sugli aeroporti congestionati con lista d'attesa, in prevalenza quindi su Linate, in ragione delle potenziali questioni legali delle altre compagnie aeree interessate. Come detto in apertura, il filo del discorso seguito parte dalle previsioni di traffico aereo per determinare il numero di aerei impiegati e, da questo, gli *slot* utilizzati;

- b) *Brand e Loyalty* – si tratta di due questioni molto rilevanti dal punto di vista della discontinuità, anche simbolica, in quanto visibilmente connesse con Alitalia. Va detto, tuttavia, che si tratta anche di *asset* molto importanti da un punto di vista industriale per un operatore di mercato: il *brand*, in quanto ha un posizionamento sul mercato riconosciuto, come tale appetibile per un nuovo operatore; il programma di *loyalty*, in quanto fornisce una base di clienti sulla quale costruire lo sviluppo della società. In termini relativi, tuttavia, è evidente che il *brand* ha un'importanza industriale molto superiore, in quanto direttamente connesso al *core business* della società, ossia al volo. Di conseguenza, data, ancora una volta, la necessità di bilanciare il principio della discontinuità con le esigenze del *business*, si è perseguito l'obiettivo di

privilegiare il *brand*, tramite il diritto di partecipare alla gara che verrà bandita dall'Amministrazione straordinaria di Alitalia, laddove il programma *loyalty* verrà evidentemente costruito *ex novo* da ITA;

- c) manutenzione e *handling* – su tali attività, il piano industriale di ITA di dicembre ha già inclusi significativi elementi di discontinuità, in realtà, come detto, già risalenti all'impostazione data con il DL 34/2020 e agli atti ed eventi conseguenti che si sono succeduti a partire da essa. In particolare: a) le due attività vengono staccate e societarizzate; b) nelle due nuove società vengono accolti *partner* del settore di primaria rilevanza; c) il perimetro delle due linee di *business* viene ridotto, rispettivamente, alle attività di linea – ossia quelle che vengono svolte mentre l'aereo è in esercizio nell'intervallo dei voli, andando in *outsourcing* sulle attività pesanti e di manutenzione straordinaria – e alle attività svolte nell'HUB di Fiumicino; d) le due attività sono sottoposte a processi di efficientamento significativi al fine del recupero di margini. In questo contesto, quindi, la discussione si è spostata sulla qualità delle *partnership* con gli operatori privati nelle due società che verrebbero costituite, ossia sul livello relativo di possesso di ITA. Al riguardo, in ragione del principio di discontinuità, che ancora una volta ha richiesto un bilanciamento con le esigenze industriali, il punto di caduta è rappresentato dalla partecipazione di ITA con una quota di minoranza nella società per la manutenzione e di maggioranza in quella per l'*handling*. Quest'ultima, infatti, assume una particolare rilevanza ai fini dell'attività industriale, in quanto è relativa ad attività – quali *check-in*, imbarco, sbarco, transiti, *customer service*, ecc. – che hanno diretto contatto con i clienti e, quindi, comportano effetti rafforzati sul piano industriale. Infine, va considerato che la societizzazione delle attività comporta effetti sul bilancio consolidato del gruppo ITA a seconda che questa abbia o meno il controllo delle singole società, che quindi appaiono o meno nel consolidato di gruppo, anche se questo ovviamente non ha effetti sull'andamento e sul dimensionamento delle

società stesse. In altri termini, i risultati raggiunti dalle due società, nonché gli *asset* di cui dispongono, le passività che contraggono e le risorse umane che impiegano, appariranno nel consolidato di gruppo solo se ITA ha il controllo, ossia se è in posizione di maggioranza, ma in ogni caso ci sono, anche se ITA è in posizione di minoranza;

- d) flotta e personale – la discussione su questi due aspetti, cruciali per l’andamento della società, è stata guidata dall’impostazione dell’intervento più volte citata e dall’approccio del piano industriale di ITA, fondato sul principio del dimensionamento allineato alle attività e, per quanto riguarda il personale, sulla discontinuità contrattuale, da perseguire tramite dialogo e negoziato con i rappresentanti dei lavoratori, è stato accolto dalla Commissione. Di conseguenza, come menzionato, le variazioni nel numero degli aerei hanno seguito i cambiamenti di scenario e l’evoluzione della discussione sugli *slot*, laddove le modifiche relative al dimensionamento del personale sono state una derivazione diretta del perimetro di attività, tenendo conto di quanto appena detto sugli effetti della rappresentazione nel consolidato di gruppo, non in concreto, della quota delle due società per manutenzione e *handling*.

7. La conclusione della discussione con la Commissione Europea

Come noto, lo scorso 15 luglio si è conclusa positivamente la discussione con la Commissione Europea.

In tale data, il Ministero dell’economia e delle finanze ha annunciato la partenza operativa di ITA a far data dal 15 ottobre ed il consiglio di amministrazione ha approvato le nuove linee del piano industriale 2021/2025, sulla base di quanto discusso con la Commissione Europea e come disposto dall’articolo 79, comma 4-bis.

Ricordo, a tale ultimo riguardo, che, come esposto in precedenza, la norma citata, introdotta dal DL “Agosto” in seguito alla decisione di costituire ITA con un capitale limitato, pari a 20 milioni, e con lo scopo di redigere il piano industriale, ha disposto anche di procedere alle modifiche del piano in seguito agli esiti del procedimento con la Commissione Europea.

Il processo è stato poi completato con la formalizzazione della Decisione da parte della Commissione Europea, avvenuta circa due mesi dopo, il 10 settembre, e con la sottoscrizione da parte del MEF dell’aumento di capitale da 700 milioni approvato dall’assemblea dei soci di ITA a fine luglio.

Vediamo, quindi, i contenuti di quanto deciso dalla Commissione Europea ed i riflessi, immediati e prospettici, sul piano industriale di ITA.

In relazione ai primi:

- a) ITA potrà essere capitalizzata con 1,35 miliardi di euro, suddivisi in tre *tranche*, di cui la prima pari a 700 milioni di euro. Come menzionato in apertura, tale capitalizzazione è autorizzata in quanto funzione diretta della dimensione della società, del costo del capitale sul mercato e della combinazione di finanziamento a debito sul mercato e iniezione di capitale in ITA. Questi elementi, infatti, rendono il rendimento prospettico dell’investimento dello Stato in ITA superiore al costo che ha il capitale e quindi fanno sì che lo Stato si comporti come farebbe un investitore privato. Di conseguenza, quanto affermato da alcuni sull’opportunità che lo Stato investa di più in ITA, così che ITA possa essere più grande e assumere più persone, con l’argomento che le risorse pubbliche sono fungibili e lo Stato risparmierebbe sulla cassa integrazione per il personale di Alitalia, si scontra evidentemente sia con la logica industriale di mercato dell’operazione, e in ultima analisi con il fatto che la dimensione della società dipende dalle condizioni di mercato e dal successo della società stessa nel tempo, sia con la logica finanziaria dell’intervento, ossia con la considerazione che

sovracapitalizzare una società potrebbe condurre ad un utilizzo non efficace delle risorse;

- b) ITA potrà partecipare alle gare che verranno bandite per il *brand* Alitalia, per l'attività di *handling* a Fiumicino (in posizione di maggioranza in una *partnership* con soggetti privati), per l'attività di manutenzione (in posizione di minoranza in una *partnership* con soggetti privati) e per le rotte di servizio pubblico, mentre non potrà partecipare alla gara per il programma di *loyalty* (Mille Miglia). Al riguardo, il Parlamento ha più volte chiesto che il Governo si impegni ad assicurare che ITA partecipi alle gare per manutenzione e *handling*, dato il rilievo occupazionale che tali attività hanno. Va sottolineato che nessuno può impegnarsi "ora per allora" indipendentemente dalle condizioni delle *partnership* da costruire e da quelle delle gare che andranno bandite, tantomeno il Governo dal momento che si tratta di decisioni di stretta competenza e responsabilità degli amministratori. Il codice civile impegna gli amministratori alla "sana e prudente gestione" e, quindi, ogni decisione che essi prendono deve essere fondata su un'approfondita istruttoria, che mostri la coerenza tra la decisione stessa e gli interessi economico-patrimoniali della società. Questo non sarebbe evidentemente possibile qualora la società decidesse *ex ante*, indipendentemente dai dati della questione e, quindi, dall'istruttoria che deve svolgere. L'azionista non solo non può, e non deve, impegnarsi ad assicurare che le decisioni vengano prese in questo modo, ma dovrebbe persino avviare azione di responsabilità verso gli amministratori qualora essi seguissero un tale percorso decisionale;
- c) ITA non potrà rilevare i biglietti prepagati emessi da Alitalia per il periodo successivo al 15 ottobre, data di avvio delle operazioni. La decisione presa al riguardo è chiara. I consumatori saranno gestiti da Alitalia senza alcun coinvolgimento di ITA nel processo;

- d) ITA potrà partire con 52 aerei, che è la stessa dimensione del piano industriale di dicembre. Al riguardo, occorre rilevare che le comunicazioni pubbliche della Commissione non indicano le qualificazioni che invece vedremo per il personale. ITA può quindi prendere questi 52 aerei da Alitalia, a trattativa diretta, laddove gli altri aerei previsti dal piano (da 52 nel 2021 a 105 nel 2025) nel periodo che corre fino al 2025 vengono invece dal mercato – come indicato nel comunicato dell’accordo che la società ha sottoscritto con Airbus – in quanto, da piano industriale, sono, come abbiamo visto in precedenza, aerei *Next Gen* (75% della flotta nel 2025, da zero in partenza), che consumano ed emettono molto meno degli attuali. Si tratta, come più volte illustrato, di un numero di aerei, nonché di un’evoluzione di questo numero nel tempo, autorizzato, non di un obbligo. Il numero effettivo di aerei che verranno messi in operazione dipenderà evidentemente dal traffico aereo e dalla sua evoluzione nel tempo;
- e) in termini di *slots*, dato il principio di proporzionalità tra questi e la capacità di volo alla partenza, sul quale ci si è soffermati in precedenza, ITA potrà acquisire 175 slot giornalieri su Linate (circa l’85% di quelli di Alitalia), 178 su Fiumicino (43%) e solo quelli che vola sugli altri aeroporti coordinati in Italia e nell’UE. Si tratta indubbiamente di un sacrificio, particolarmente in relazione all’aeroporto di Linate, ma deriva, come più volte ricordato, dalla sequenza di mercato che parte dal traffico aereo, ne deriva la flotta autorizzata e, da questa, trae gli *slot* utilizzabili;
- f) in relazione alle risorse umane, in ragione delle proporzionalità tra dimensioni e *business*, ITA potrà impiegare, con nuovi contratti, 2800 persone alla partenza. Il comunicato pubblico emesso il 10 settembre afferma esplicitamente che il personale dovrà essere assunto “*from the market, including from Alitalia, but under new labour contracts*”. Si tratta di un’affermazione molto chiara e con conseguenze dirette altrettanto chiare.

Non voglio qui entrare nei dettagli procedurali, perché l'assunzione del personale è una competenza diretta ed esclusiva degli amministratori della società, che devono gestirla alla luce di quel principio di sana e prudente gestione che abbiamo già citato. Voglio però dire che questo principio e l'affermazione della Commissione coincidono nel dire che la società deve acquisire le risorse umane di cui ha bisogno dal mercato e, quindi, con modalità di mercato, ossia rivolgendosi alla platea di interessati più ampia possibile, come ha fatto ITA, perché è nell'interesse di ogni società, ed è quindi quello che avrebbe fatto un investitore di mercato, avere di fronte la scelta migliore e più ampia possibile. L'affermazione della Commissione riconosce che il personale può essere tratto anche da Alitalia, e non potrebbe essere altrimenti visto che Alitalia rappresenta un significativo bacino di competenze professionali di qualità, ma è appunto "anche" da Alitalia e questo elimina ogni possibilità di trattamento preferenziale o addirittura esclusivo, perché non sarebbe conforme né a quanto esplicitamente indicato dalla Commissione né all'ordinaria modalità di svolgimento di tali attività sul mercato. Inoltre, l'assunzione di personale da Alitalia è consentita ma deve avvenire con nuovi contratti di lavoro. Al riguardo, si è molto discusso in queste settimane dell'andamento delle trattative tra le parti. Si tratta, voglio sottolinearlo, di trattative tra le parti. Il Governo sta facendo ogni sforzo per facilitare il dialogo tra le parti e continuerà a farlo ma non è una parte del negoziato, che è rimesso ai rappresentanti dei lavoratori e alla società. Il Governo saluta con favore le parole espresse dalla società per il tramite del suo Presidente sull'interesse ad avere un contratto e sostiene le parole espresse dalla società circa la necessità che sia salvaguardata la sostenibilità economica di ITA. Infine, per quanto riguarda il tavolo sugli ammortizzatori sociali per il personale di Alitalia, il MEF ne riconosce ovviamente l'importanza ma, ricadendo il tavolo nella competenza primaria del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, è alle considerazioni di quel Ministero che devo rimandarvi.

Come detto, in ragione di questi contenuti e di questa impostazione, il consiglio di amministrazione di ITA ha provveduto, lo scorso 15 luglio, ad aggiornare il piano industriale. Occorre, al riguardo, sottolineare con forza due elementi di base di grande rilevanza, già correttamente enfatizzati da ITA lo scorso luglio:

- a) la discussione con la Commissione Europea non ha modificato l'impianto generale del piano industriale, che rimane un piano di crescita e sviluppo, volto a creare una compagnia aerea sostenibile ed efficiente, che intende diventare il punto di riferimento per il bisogno di connettività del Paese;
- b) il piano industriale è naturalmente dinamico, in quanto la società è pronta a cogliere ogni opportunità derivante dal mercato per "battere" gli obiettivi che si è data e crescere in modo ancora più robusto.

Vediamo, dunque, gli obiettivi e l'evoluzione del piano, che tutti auspichiamo di superare:

- a) flotta – ITA parte con 52 aerei, di cui il 13% circa sono i cd. *wide body*, ossia quelli adatti per il lungo raggio, per giungere, nel 2025, a 105 aerei (+101%), di cui circa il 22% sono *wide body*. In questo percorso, inoltre, ITA giunge ad avere, nel 2025, il 75% della flotta in aerei di nuova generazione, che consentono di ridurre consumi ed impatto ambientale. In aggiunta, ITA si è mossa verso l'accordo con un unico partner strategico, identificato in Airbus, al fine di eliminare le inefficienze e i costi insiti nella gestione e manutenzione di più marche;
- b) *network* – ITA opererà rotte profittevoli e rotte di presidio o di *feederaggio*, ossia rotte che perseguono l'obiettivo di presidiare mercati rilevanti o di connettere i clienti con altri voli profittevoli. ITA servirà, quindi, alla partenza, 45 destinazioni con 61 rotte per giungere, nel 2025, a 74 destinazioni (+64%) con 89 rotte (+45%), con un ribilanciamento dei voli verso il lungo raggio;

- c) risorse umane – ITA parte, come già evidenziato, per il ramo *aviation*, con 2800 dipendenti, che raggiungono, al 2025, 5550/5700 persone, che verranno assunte con un nuovo contratto per assicurare competitività e flessibilità. L’aggiudicazione delle gare per le attività di manutenzione e *handling* aggiungerebbe, a fine piano, fino a 3750/3950 occupati, per circa il 70% riferibili all’*handling*. Parliamo, dunque, di una società che, a regime, si prefigge di impiegare tra 9300 e 9650 persone;
- d) alleanze – il settore aereo ruota intorno ad alleanze, le principali delle quali sono imperniate su Lufthansa e su Air France/KLM/Delta. Si è molto discusso e commentato sulla presunta necessità che ITA avrebbe di entrare in un’alleanza. La tesi di questi commenti è che, in virtù delle discussioni con la Commissione, ITA è troppo piccola per stare da sola e, quindi, deve confluire in un gruppo, un’alleanza, più grande, perdendo così la sua indipendenza e la sua funzione di strumento essenziale di connettività per il paese. La realtà è che, fin dalle linee guida del piano industriale del luglio dello scorso anno, che abbiamo trattato in precedenza, inserire la società in un’alleanza mirata a rafforzare la connettività ed a conseguire sinergie industriali è una priorità, perché il settore aereo funziona in questo modo e non si può restare da soli. Sono, quindi, in corso, correttamente, le attività volte ad individuare il partner strategico di lungo termine di ITA. Il Governo fa proprie le affermazioni fatte dalla società nei giorni scorsi circa la necessità di un’alleanza a condizioni di pari dignità;
- e) sostenibilità e digitalizzazione – sono questioni di cui si è trattato poco in questi giorni e che invece sono centrali nel piano industriale e, più in generale, nella vita concreta della società. ITA aspira ad essere la compagnia aerea più “verde” d’Europa, prevede investimenti significativi nel capitale umano, intende promuovere una cultura inclusiva, privilegiando fornitori e partner che abbiano gli stessi valori, vuole integrare la sostenibilità nelle strategie e

nei processi interni e, infine, porrà il cliente al centro della propria operatività, come destinatario di servizi di qualità, attraverso investimenti significativi in sistemi e piattaforme digitali;

- f) conto economico – ITA, partendo ovviamente da zero, raggiungerà circa 3.3 miliardi di ricavi e oltre 200 milioni di utile nel 2025, a condizione che vi sia uno stretto controllo dei costi e una costante attenzione all’ottenimento dei ricavi previsti.

In conclusione, con la decisione della Commissione Europea si sono poste le basi per il lancio operativo di ITA quale società di mercato, sostenibile nel lungo periodo. Siamo ora nel periodo più delicato, quello in cui un numero molto elevato di decisioni molto complesse devono essere prese in un arco di tempo molto ristretto. Il Governo conferma che la partenza operativa di ITA avverrà il 15 ottobre ed è fiducioso che tutte le parti coinvolte vorranno lavorare in modo determinato e ragionevole per raggiungere questo obiettivo.