

Roma, 19 novembre 2008
Prot. CS-363/08P

TRIBUNALE CIVILE DI ROMA

SEZIONE FALLIMENTARE

**RELAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO
PROF. AVV. AUGUSTO FANTOZZI**

ai sensi dell'articolo 4, comma 2, legge n. 39 del 2004

PER

ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE S.p.A in a.s.
Proc. n. 1/2008 - G. D. dott. Umberto Gentili

ALITALIA SERVIZI S.p.A. in a.s.
Proc. n. 4/2008 - G. D. dott.ssa Luisa De Renzis

ALITALIA AIRPORT S.p.A. in a.s.
Proc. n. 5/2008 - G. D. dott.ssa Luisa De Renzis

ALITALIA EXPRESS S.p.A. in a.s.
Proc. n. 2/2008 - G. D. dott. Umberto Gentili

VOLARE S.p.A. in a.s.
Proc. n. 3/2008 - G. D. dott. Umberto Gentili

INDICE

PREMESSA	1
I. BREVI CENNI SULLA STRUTTURA E SULL'ATTIVITÀ DEL GRUPPO	
ALITALIA	5
1. L'attività di trasporto aereo	6
1.1. Alitalia	8
1.2. Alitalia Express	9
1.3. Volare	10
2. Le attività del "Gruppo Alitalia Servizi"	11
2.1. Manutenzione (Alitalia Servizi, Atitech e AMS)	14
2.2. Servizi aeroportuali (Alitalia Airport)	18
2.3. Servizi amministrativi/call center	19
2.4. ICT	20
2.5. Progetti strategici e servizi infrastrutturali	20
II. RELAZIONE SULLE CAUSE DELLO STATO DI INSOLVENZA	21
1. Evoluzione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Alitalia	21
1.1. I valori di gruppo nel periodo 1997-2004	22
1.2. I valori del Gruppo Alitalia Fly nel periodo 2005-2008	24
1.3. I valori delle singole società del Gruppo Alitalia Fly	29
1.4. I valori delle singole società del Gruppo Alitalia Servizi	31
1.5. Un'analisi comparata della struttura reddituale tra il Gruppo Alitalia Fly e Air France	33
2. Le cause di insolvenza	37
2.1. Introduzione: gli stadi e le cause della crisi d'impresa	37
2.2. Le cause dell'insolvenza del Gruppo Alitalia	39
2.3. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi riferibili allo scenario ambientale e competitivo	40
2.4. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi riferibili all'assetto industriale	41
2.5. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi alla fine degli anni Novanta	42
2.6. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi negli anni Duemila	45
2.7. Le cause dell'insolvenza: il venir meno del progetto industriale contenuto nel Piano Industriale 2005-2008	48
2.8. Le cause dell'insolvenza: la mancata conclusione della procedura di cessione della quota di controllo di Alitalia (dicembre 2006-luglio 2007)	51
2.9. Le cause dell'insolvenza: il venir meno del Piano di sopravvivenza e transizione 2008-2010 approvato nel settembre 2007 (cosiddetto Piano Prato)	52
2.10. Le cause dell'insolvenza: l'avvio di una nuova iniziativa di cessione della quota di controllo di Alitalia (settembre 2007)	53
2.11. Le cause dell'insolvenza: il "nuovo" Piano Industriale del 15 Marzo 2008 e l'esito negativo dell'operazione Air France	54
2.12. Il prestito ponte (maggio 2008)	55
2.13. L'apice della crisi economico finanziaria e l'accertamento della non continuità aziendale	56
2.14. Ammissione alla procedura e relativi provvedimenti	59
3. Considerazioni di sintesi sulle cause dello stato di insolvenza	61
III. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA DEL GRUPPO	
ALITALIA	62

1.	Stato analitico ed estimativo delle attività.....	62
2.	Elenco dei creditori.....	67

PREMESSA

Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 agosto 2008 Alitalia Linee Aeree Italiane S.p.A. (d'ora innanzi "Alitalia") è stata ammessa alla procedura di a.s. ai sensi e per gli effetti del decreto legge n. 134 del 2008, convertito dalla legge n. 166 del 2008; della legge n. 39 del 2004; del decreto legislativo n. 270 del 1999; ed è stato nominato commissario straordinario il Prof. Avv. Augusto Fantozzi (d'ora innanzi, il "Commissario Straordinario"). Il Tribunale di Roma, sezione fallimentare, con sentenza n. 287 del 5 settembre 2008, ha dichiarato l'insolvenza di Alitalia ai sensi dell'articolo 4 del D.L. n. 347/2003.

Con successivi decreti del Ministro dello Sviluppo Economico in data 15 e 16 settembre 2008, Alitalia Servizi S.p.A. (d'ora innanzi "Alitalia Servizi"), Alitalia Express S.p.A., (d'ora innanzi "Alitalia Express"), Volare S.p.A. (d'ora innanzi "Volare") e Alitalia Airport S.p.A. (d'ora innanzi "Alitalia Airport") sono state anch'esse ammesse alla procedura di a.s. ai sensi dell'art. 3, comma 3, del D.L. 347/2003, ed è stato nominato commissario straordinario il Prof. Avv. Augusto Fantozzi. Il Tribunale di Roma, sezione fallimentare, con sentenze nn. 290, 291, 295 e 296 del 25 settembre 2008, ha dichiarato l'insolvenza rispettivamente di Alitalia Express, Volare, Alitalia Servizi e Alitalia Airport ai sensi dell'articolo 4 del D.L. n. 347/2003.

Il Tribunale di Roma, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 270 del 1999, ha, quindi, provveduto per ciascuna società ammessa alla procedura di a.s.:

- ad assegnare ai creditori e ai terzi, che vantano diritti reali mobiliari su beni in possesso dell'imprenditore, il termine per la presentazione in cancelleria delle domande di insinuazione al passivo;
- a stabilire il luogo, il giorno e l'ora dell'adunanza in cui si procederà all'esame dello stato passivo davanti al giudice delegato.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa con indicazione - per ciascuna delle società ammesse alla procedura di a.s. (di seguito, le "Società in A.s.") - (a) della data di ammissione alla procedura; (b) del termine per la presentazione in cancelleria delle domande di ammissione al passivo; (c) della data della prima udienza di verifica dello stato passivo; (d) del Giudice delegato a ciascuna procedura.

Società	Data apertura procedura	Termine presentazione domande	Prima udienza stato passivo	Giudice Delegato
Alitalia	29/8/2008	16/11/08	16/12/08 ore 10:00	Dott. Gentili
Alitalia Airport	16/9/2008	19/01/09	17/02/09 ore 11:30	Dott.ssa De Renzis
Alitalia Express	15/9/2008	13/01/09	13/02/09 ore 11:30	Dott. Gentili
Alitalia Servizi	16/9/2008	19/01/09	17/02/09 ore 9:30	Dott.ssa De Renzis
Volare	15/9/2008	13/01/09	13/02/09 ore 9:30	Dott. Gentili

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, del D.L. n. 347/2003, entro centottanta giorni dalla data del decreto di nomina, il Commissario Straordinario deve contestualmente presentare:

- al Ministro dello Sviluppo Economico un programma redatto secondo uno degli indirizzi alternativi indicati nell'articolo 27, comma 2, del D. Lgs. n. 270 del 1999 per realizzare “*le finalità conservative del patrimonio produttivo, mediante la prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali*”, di cui all’art. 1 del dlgs. n. 270 del 1999;
- al Giudice Delegato la relazione contenente la descrizione particolareggiata delle cause di insolvenza, prevista dall'articolo 28 del D. Lgs. n. 270 del 1999, accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività e dall'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione (d’ora in poi, la Relazione).

Con il presente documento il Commissario Straordinario intende dare attuazione a quanto disposto dal sopracitato art. 4, comma 2, e presentare al Giudice Delegato la relazione, prevista dall’art. 28 del dlgs. n. 270 del 1999 (¹).

L’art. 4 prevede che il Commissario straordinario presenti “*la relazione contenente la descrizione particolareggiata delle cause di insolvenza, prevista dall’art. 28 del decreto legislativo n. 270, accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività e dall’elenco nominativo dei creditori, con l’indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione*”.

Il sopracitato art. 28 richiede, altresì, “*una valutazione motivata circa la sussistenza delle condizioni previste dall’art. 27 ai fini dell’ammissione alla procedura di a.s.*”.

Tale ultima valutazione non è svolta nel presente documento in ragione del fatto che la relazione al Giudice delegato prevista dall’art. 4, comma 2, del d.l. n. 347 per le imprese soggette alla disciplina della c.d. legge Marzano si colloca in una fase dell’iter procedimentale affatto diversa rispetto a quella prevista, in via ordinaria, dall’art. 28.

Mentre la relazione prevista dall’art. 28 è funzionale alla decisione di ammettere la società alla procedura di a.s.; quella richiesta dall’art. 4 è contestuale alla presentazione del programma con la quale si realizzano le finalità della procedura, che è già stata valutata e decisa dall’amministrazione competente.

A ciò si aggiunga che il decreto legge n. 134 del 2008 ha novellato il quadro normativo per le imprese che operano nel settore dei servizi pubblici essenziali, come Alitalia, prevedendo che l’ammissione alla procedura di a.s. possa essere immediatamente disposta dal Presidente del Consiglio ovvero dal Ministro dello Sviluppo economico.

Alla luce del diverso contesto normativo, si è pertanto ritenuto - salvo diversa determinazione del Giudice delegato, al quale il Commissario straordinario dichiara sin d’ora di rimettersi – che la valutazione motivata della sussistenza delle condizioni previste dall’art. 27 non debba essere svolta in questa sede in quanto estranea alla funzione che la relazione svolge con riferimento al procedimento di cui al d.l. n. 347 del 2003, così come modificato dal decreto legge n. 134 del 2008, convertito dalla legge n. 168 del 2008.

Ciò premesso, per quanto riguarda il contenuto del presente documento, si rileva che esso ha ad oggetto tutte le società insolventi del Gruppo Alitalia in quanto il Ministero

¹ Forma oggetto di separato documento il programma (redatto secondo uno degli indirizzi alternativi indicati nell'articolo 27, comma 2, del D. Lgs. n. 270 del 1999) idoneo a realizzare “*le finalità conservative del patrimonio produttivo, mediante la prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali*”, di cui all’art. 1 del dlgs. n. 270 del 1999, che il Commissario Straordinario sottoporrà al Ministero dello Sviluppo Economico contestualmente alla presentazione al Giudice Delegato della presente Relazione.

dello Sviluppo economico ha disposto, ai sensi dell'art. 3, comma 3.bis, del D.L. n. 347 del 2003, che le procedure possono attuarsi unitariamente a quella relativa ad Alitalia.

Tali società sono tra loro legate da:

(a) rapporti partecipativi, industriali e commerciali rilevanti ex art. 3, comma 3, del D.L. 347/2003 (Alitalia Servizi ed Alitalia Airport sono, direttamente e indirettamente, partecipate da Alitalia e intrattengono, in via sostanzialmente esclusiva, rapporti contrattuali con Alitalia per la fornitura di servizi necessari allo svolgimento dell'attività); e/o

(b) rapporti di controllo ex art. 2359, comma 1, n. 1), c.c. (Alitalia detiene l'intero capitale di Alitalia Express e Volare, mentre Alitalia Servizi detiene l'intero capitale di Alitalia Airport).

In definitiva, in considerazione del fatto che l'ammissione alla procedura di a.s. di Alitalia Servizi, Volare, Alitalia Airport e Alitalia Express è stata decisa dal Ministero dello Sviluppo economico in quanto "*imprese del gruppo*"; che le relative procedure possono essere attuate unitariamente a quella di Alitalia al fine di consentire una gestione unitaria dell'insolvenza; che si è in presenza di un unico gruppo industriale è stata predisposta un'unica Relazione essendo ragionevole e più consono alla realtà economica utilizzare un approccio "di gruppo", fermo restando naturalmente il principio di autonomia delle masse attive e passive delle singole società ai fini dell'imputazione dei ricavi delle cessioni e della predisposizione dei rispettivi piani di riparto.

* * * * *

Il presente documento è stato predisposto sulla base della documentazione, contabile ed amministrativa, acquisita presso le Società in a.s. e delle informazioni fornite dai responsabili delle varie *business units*, dirigenti, dipendenti o consulenti delle Società in a.s. nonché dell'*advisor* finanziario della Procedura.

Ciò premesso e tenuto conto (a) dell'obbligo di presentare la relazione contestualmente al programma (art. 4, comma 2, D.L. n. 347 del 2003), (b) dell'esigenza di assicurare, senza soluzioni di continuità, la gestione del servizio di trasporto aereo (D.P.C.M. 29 agosto 2008) che ha imposto la presentazione del programma prima della scadenza dei 180 giorni concessi dalla legge; (c) della complessità dell'organizzazione societaria delle Imprese del Gruppo Alitalia nonché dell'attività d'impresa esercitata, si rappresenta che:

- è stata assunta la veridicità e completezza dei dati contenuti nella documentazione, contabile ed amministrativa, acquisita presso le Società in A.s. e delle informazioni fornite dai responsabili delle varie *business units*, dirigenti, dipendenti o consulenti delle Società in A.s., non essendo stato possibile per i motivi sopra esposti completare la verifica dell'attendibilità di tali informazioni né dei dati posti alla base di tali informazioni;
- è stato assunto che le informazioni finanziarie, economiche e patrimoniali contenute nella documentazione, contabile ed amministrativa, acquisita presso le Società in a.s. e/o fornite dai responsabili delle varie *business units*, dirigenti, dipendenti o consulenti delle Società in A.s. siano state elaborate ai sensi di

legge - e, segnatamente, secondo criteri di correttezza - e ragionevolezza e che riflettano le migliori stime e giudizi possibili;

- per la ricostruzione storica e giuridica si è assunto quanto esposto nei documenti ufficiali delle Società e nelle decisioni n. C2008 6743-2 e n. C2008 6745-5 della Commissione europea dell' 11 novembre c.a.; e quanto risulta dai verbali del Consiglio di amministrazione, anche alla luce della prospettazione resa dai Presidenti di Alitalia p.t. alla Procura Regionale della Corte dei Conti a seguito della comunicazione 11 settembre c.a. 2006/01386/SFR/52951;
- le considerazioni contenute nella presente Relazione sono riferite alla data indicata in calce ovvero alle diverse date cui si fa espresso riferimento;
- le stime preliminari circa le masse attive delle Società in a.s., riportate nel presente documento, sono state predisposte sulla base delle informazioni acquisite dall'inizio della procedura, nonché sulla base dei dati forniti dalle Società in a.s. e delle conseguenti elaborazioni effettuate dai consulenti della procedura. Conseguentemente, l'analisi e le considerazioni svolte circa il valore stimato delle attività delle Società in a.s. sono necessariamente basate su dati contabili e, pertanto, devono essere considerate come stime indicative e meramente previsionali. Le prospettazioni di seguito riportate, pertanto, non hanno valenza di perizie sul valore dei beni né di valutazioni di mercato. Il valore effettivo dei beni delle Società in a.s. potrà, pertanto, essere esattamente determinato in concreto in occasione delle attività di dismissione, fermo restando ovviamente l'obbligo di tener conto delle stime predisposte dagli esperti indipendenti ai fini della verifica della congruità dei prezzi offerti rispetto al valore di mercato dei beni ceduti;
- l'individuazione delle masse passive delle Società in a.s. è sostanzialmente basata sulle relative scritture contabili e sulle altre notizie reperibili presso di esse, essendo ad oggi ancora in corso il procedimento di formazione dello stato passivo.

Il presente documento, pertanto, fornisce un'illustrazione delle cause di insolvenza delle Società in a.s., in ragione e alla luce delle informazioni, allo stato, nella disponibilità della Procedura.

* * * * *

Resta, infine, inteso che quanto riportato nel presente documento non potrà in alcun modo, nemmeno implicitamente, costituire o essere utilizzato da creditori o terzi quale riconoscimento o accertamento di debiti e/o obbligazioni delle Società in a.s. e/o di qualsiasi altro diritto o pretesa di terzi e/o quale rinuncia o transazione delle Società in a.s. rispetto a qualsiasi diritto o pretesa nei confronti di terzi.

I. BREVI CENNI SULLA STRUTTURA E SULL'ATTIVITÀ DEL GRUPPO ALITALIA.

Preliminarmente, vale rilevare che:

- ai fini della presente Relazione, per “Gruppo Alitalia” si intende l’insieme delle società che l’art. 3, comma 3, D.L. 347/2003 qualifica come “*imprese del gruppo*”, e cioè a dirsi: Alitalia, Volare, Alitalia Express, Alitalia Servizi e Alitalia Airport.

- a partire dal 2005 la rappresentazione contabile dei risultati delle imprese del Gruppo Alitalia avviene attraverso due distinti bilanci consolidati:

- a) il bilancio consolidato di Alitalia, che comprende, fra le altre, Volare e Alitalia Express;
- b) il bilancio consolidato di Alitalia Servizi, che comprende, fra le altre, Alitalia Airport.

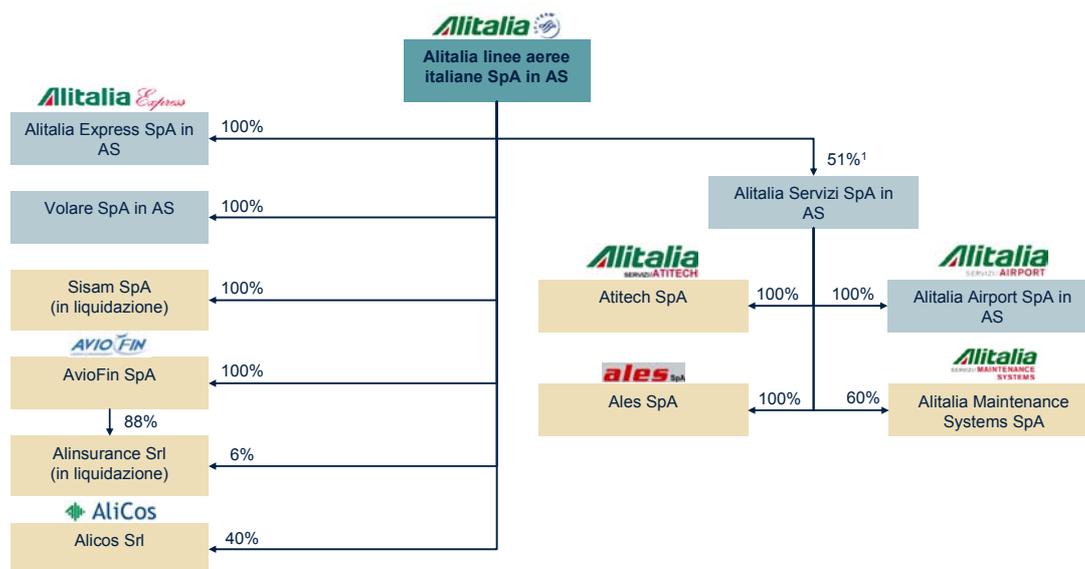
Ciò in quanto, a seguito del conferimento (efficace dal maggio 2005) da parte di Alitalia del ramo aziendale relativo ai servizi strumentali e di supporto al trasporto aereo in Alitalia Servizi - controllata da Fintecna spa ⁽²⁾. - le attività di manutenzione, *ground handling*, servizi amministrativi, ICT e parte delle attività di *call center* sono, giuridicamente e contabilmente, autonome rispetto all’attività di trasporto aereo esercitata da Alitalia e rappresentate nel bilancio consolidato della stessa Alitalia Servizi.

Fatta questa necessaria premessa terminologica, la struttura del Gruppo Alitalia può essere sintetizzata come segue, alla data odierna:

² Alitalia infatti, pur avendo la proprietà del 51% del capitale di Alitalia Servizi, ha ceduto in usufrutto l’1,6% di tale capitale all’altro azionista Fintecna che, in virtù di questa cessione, detiene la maggioranza dei voti esercitabili nell’assemblea dei soci.

⁴ Dati a settembre 2008 sulla base della capacità offerta (ASK: posti chilometro offerti). Per le linee internazionali ed intercontinentali si fa riferimento al mercato da e per l’Italia. Fonte: OAG (Official Airline Guide) e Gruppo Alitalia.

Figura 1. Struttura del Gruppo Alitalia



Note

1 Società non consolidata.

Fonte: **Documenti societari**

Di seguito vengono riportate ulteriori partecipazioni detenute da Alitalia e Alitalia Servizi.

Ulteriori partecipazioni del Gruppo

Controllante	Società partecipata (1)	Partecipazione detenuta (%)
Alitalia	Omodo Ltd	4,1%
	S.I.T.A (2)	1,4%
	Egyptian Aviation Services Company	5,8%
	Emittenti Titoli S.p.A.	0,6%
	Italiatour S.p.A. in AS	20,0%
	Azienda Libico Italiana	0,3%
AZ Servizi	Servizi Informatici 2006 S.r.l.	100%
	Servizi Condivisi 2006 S.r.l.	100%
	Servizi Call Center 2006 S.r.l.	100%
	Belac LLC	5,3%
Aviofin	Sasco S.p.A.	25,0%

Note

1 L'elenco delle partecipazioni è aggiornato a settembre 2008 ed è stato fornito dal Gruppo Alitalia

2 La partecipazione comprende sia la partecipazione in SITA INC Foundation che la partecipazione in SITA SC

Fonte **Documenti societari**

Nel merito, si osserva quanto segue.

1. L'attività di trasporto aereo.

Il "Gruppo Alitalia Fly" – che dal 2005 include oltre ad Alitalia, Volare, Alitalia Express tutte in a.s., SISAM spa in Liquidazione, AVIOFIN spa e Alinsurance Srl (in liquidazione) - è il principale operatore italiano nel settore del trasporto aereo passeggeri, su linee nazionali, internazionali ed intercontinentali, con quote di mercato

del 37%, 12% e 17% rispettivamente ⁴ e offre una diversificata gamma di servizi di trasporto merci (quota del mercato del 13% ⁵).

Il Gruppo Alitalia Fly opera nei seguenti segmenti:

- **Trasporto passeggeri:** voli domestici, internazionali ed intercontinentali operati attraverso Alitalia, Alitalia Express (*vettore regionale*) e Volare (*vettore low cost e charter*);
- **Cargo:** servizi di trasporto aereo di merci articolati in *full freighter* (trasporto merci con aeromobili dedicati), attraverso la divisione Cargo FF, e *belly* (trasporto merci utilizzando le stive dei voli di linea).

Nel 2007, il Gruppo Alitalia Fly ha servito circa 26.6 milioni di passeggeri, registrando ricavi del traffico consolidati per € 4,546 mln, un EBITDAR di € 197 m (margine pari al 4%) ed un EBITDA di € 23 m (margine dell'1%).

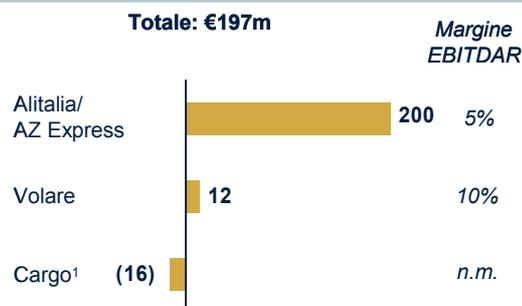
L'attività di trasporto passeggeri rappresenta il *core business* del Gruppo Alitalia Fly. Nel 2007, tale attività ha generato l'87% dei ricavi consolidati facendo registrare un margine EBITDAR pari al 5%. Inoltre, il gruppo ha una consolidata presenza nel settore cargo, che rappresenta il 13% dei ricavi 2007.

Ricavi Gruppo Alitalia Fly (2007)



Fonte Bilancio consolidato Gruppo Alitalia (dicembre 2007)

EBITDAR Gruppo Alitalia Fly (2007)



Nota
1 Include le attività Cargo FF (*full freighter*) e *belly*
Fonte Bilancio consolidato Gruppo Alitalia (dicembre 2007)

Il Gruppo Alitalia Fly ha storicamente utilizzato come *hub* di riferimento l'aeroporto di Roma Fiumicino. Tale assetto strutturale si è successivamente evoluto nel 1998, quando allo scalo romano è stato affiancato il secondo *hub* di Milano Malpensa.

All'inizio del 2008, all'interno del progetto di ristrutturazione della rete di collegamenti e di razionalizzazione della propria struttura operativa, previsto nel Piano Industriale 2008-2010, Alitalia ha individuato Fiumicino quale unico *hub* di riferimento

⁵ Dati relativi all'anno 2007, con riferimento al mercato da e per l'Italia. Fonte: EJC Roberti & Associati

focalizzando l'aeroporto di Milano Malpensa nell'attività di traffico punto-punto verso destinazioni internazionali ed intercontinentali⁶.

Alla data del 31 ottobre il Gruppo Alitalia Fly dispone complessivamente di una flotta di 176 aeromobili di cui 151 operativi.

Flotta del Gruppo Alitalia (ottobre 2008)

	Flotta operativa			Flotta non operativa			Totale flotta
	Proprietà	Locazione	Totale	Proprietà	Locazione	Totale	
B777	6	4	10	-	-	-	10
MD11	-	5	5	-	-	-	5
B767	3	8	11	-	-	-	11
Totale lungo raggio	9	17	26	-	-	-	26
A321	13	10	23	3	3	6	29
A320	9	6	15	-	-	-	15
A319	12	-	12	-	-	-	12
MD80	42	22	64	3	-	3	67
ATR72	5	2	7	-	-	-	7
ERJ145	9	-	9	5	-	5	14
ERJ170	-	6	6	-	-	-	6
Totale breve-medio raggio	90	46	136	11	3	14	150
Totale Generale	99	63	162	11	3	14	176

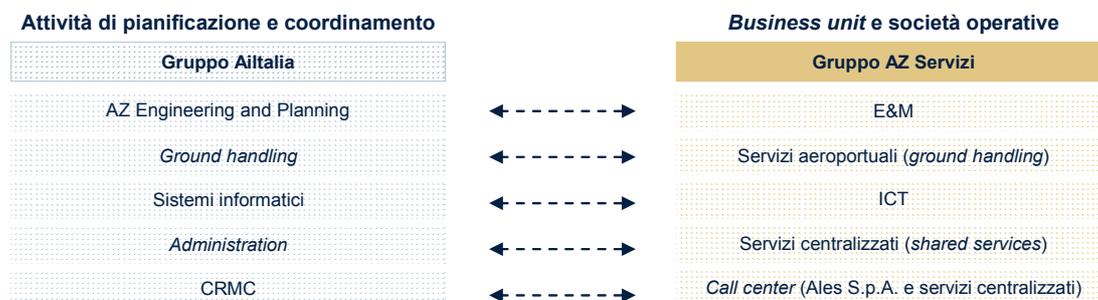
Nota

1 La flotta in locazione risulta integralmente in leasing operativo

Fonte Gruppo Alitalia

Il Gruppo Alitalia Fly ha mantenuto nella sua struttura organizzativa delle funzioni speculari alle attività conferite nel 2005 in Alitalia Servizi, che svolgono principalmente attività di pianificazione e coordinamento dell'operato delle business unit del Gruppo Alitalia Servizi, come sintetizzato nella seguente tabella.

Figura 2. Coordinamento delle attività del Gruppo Alitalia Fly - Alitalia Servizi



Fonte Gruppo Alitalia

Di seguito è riportato un breve profilo delle società che esercitano l'attività di trasporto aereo.

1.1. Alitalia.

Alitalia è una società attiva principalmente nel settore del trasporto aereo passeggeri. La società svolge inoltre attività di definizione e di coordinamento delle attività di trasporto passeggeri svolte da Volare ed Alitalia Express, entrambe controllate al 100%.

⁶ Su tali aspetti si rinvia al prossimo paragrafo.

Parallelamente allo svolgimento dell'attività di trasporto aereo passeggeri, che rappresenta l'87% circa dei ricavi registrati nel 2007, Alitalia opera nel settore del trasporto aereo di merci, che rappresenta la rimanente percentuale dei ricavi.

Le operazioni di trasporto aereo sono attualmente svolte utilizzando una flotta di 156 aeromobili, di cui 103 di proprietà e 53 in *leasing*.

Il capitale sociale di Alitalia è suddiviso in 1.386.697.472 azioni ordinarie la cui titolarità è ripartita come segue:

Ministero dell'Economia e delle Finanze	691,962,039	49.90%
Flottante	694,735,433	50.10%

Il titolo, quotato presso il mercato telematico di Borsa Italiana, è stato sospeso dalle negoziazioni in data 5 giugno 2008.

Alitalia ha, altresì, emesso un prestito obbligazionario convertibile denominato “*Alitalia 7,5% 2002 - 2010 convertibile*” di euro 715.843.029,3, costituito da n. 1.934.710.890 obbligazioni convertibili in azioni ordinarie di Alitalia - Linee Aeree Italiane s.p.a. del valore nominale di euro 0,37 cadauna⁷.

1.2. Alitalia Express.

Alitalia Express è stata costituita da Alitalia nel luglio 1996 nel quadro delle previsioni del Piano di ristrutturazione 1996-2000 che contemplava la realizzazione di società di trasporto aereo altamente competitive (HCC) – interamente controllate e *governate* da Alitalia – finalizzate a realizzare un modello innovativo che favorisse un rapido ricambio delle risorse ed esaltasse il potenziale di competitività del Gruppo Alitalia Fly sul mercato.

In particolare, la missione attribuita ad Alitalia Express nell'ambito del Gruppo è quella di svolgere le attività connesse al Progetto “Rete Regionale Alitalia”, mediante il quale la Società si pone come vettore di elevata qualità per l'effettuazione di servizi aventi ad oggetto il collegamento tra scali europei e nazionali di livello regionale, con l'obiettivo prioritario di recuperare flussi di traffico originanti dalla provincia italiana.

La società è divenuta operativa nell'ottobre 1997. Da tale data, Alitalia Express presta servizi di trasporto aereo passeggeri e merci su linee nazionali ed internazionali; svolge in proprio parte dell'attività di manutenzione sulla flotta in esercizio (è “ditta di manutenzione” abilitata alle attività di cui alla EASA Parte 145 ed è in possesso del certificato PART 145 IT. 145.0177) ed è abilitata alla vendita di attività addestrativa verso terzi, come *Flight Training Organization*.

⁷ Il prestito aveva originariamente scadenza nel luglio 2005. Si rinvia per un approfondimento al prossimo paragrafo.

⁹ Si rinvia al prossimo paragrafo per l'illustrazione dei valori di bilancio.

La Società svolge la sua missione con una consistente attività di noleggio aeromobili (cosiddetto *Wet Lease*) in favore di Alitalia, che rappresenta il maggior cliente, e svolge una ridotta attività *Charter* nei confronti di terzi. Inoltre, avendo la titolarità di alcuni *slot* sull'aeroporto di Milano Linate, dal 2001 opera su un certo numero di linee con sigla propria (Linee XM) utilizzando aeromobili di maggiore capacità ceduti in noleggio da Alitalia.

A fronte di un *trend* positivo di sviluppo dell'attività *regional*, la flotta della società nel corso degli anni ha subito un notevole incremento, passando da una composizione iniziale di soli aeromobili turboelica ATR42/72, all'introduzione di 14 jet a 48 posti Embraer145 a partire dal maggio 2000 ed, infine, di 6 jet Embraer170 a 72 posti a partire dal 2004, con l'uscita graduale degli ATR42. Tuttavia, il piano di ristrutturazione che il Gruppo Alitalia Fly ha posto in essere a partire dal 2008 ha comportato una forte riduzione dell'operativo di volo di Alitalia Express e, conseguentemente, un minore utilizzo della flotta con il progressivo fermo di un rilevante numero di aeromobili.

In considerazione della dipendenza operativa da Alitalia (unico cliente per l'attività di *Wet Lease*), il forte ridimensionamento operativo ha comportato un graduale e rapido peggioramento dei risultati economici⁹

1.3. Volare

Volare è stata costituita da Alitalia il 10 aprile 2006 quale società veicolo per l'acquisto del complesso aziendale del Gruppo Volare in a.s..

L'operazione - realizzata in coerenza con le linee guida strategiche del Piano Industriale 2005-2008 - si poneva l'obiettivo di acquisire un operatore in grado di competere anche nel segmento *leisure/low cost* (nel quale Alitalia non era presente con un'offerta adeguata), ampliando così il potenziale di sviluppo su destinazioni di tipo turistico da/per l'area di Milano e la Lombardia. In qualità di soggetto designato da Alitalia, aggiudicataria della gara, il 13 aprile 2007 la società ha quindi acquisito il complesso aziendale composto da attività strumentali e funzionali all'esercizio dell'attività aeronautica civile, provenienti da Volare Group S.p.A., Volare Airlines S.p.A. ed Air Europe S.p.A., tutte in a.s..

L'acquisizione si connota per una alta criticità in ragione delle vertenze giudiziarie avverso l'aggiudicazione della gara avanzate da un'altra compagnia aerea, che hanno determinato:

- a) la sentenza del Consiglio di Stato che ha annullato gli atti della procedura di gara conclusasi con l'aggiudicazione ad Alitalia del complesso aziendale di Volare Group S.p.A.;
- b) la pronuncia della Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che prevedeva il rilascio di alcuni *slot* sull'aeroporto di Milano Linate.

Conseguenza indiretta ed immediata delle pronunce richiamate è stata l'interruzione delle negoziazioni ormai in fase di perfezionamento formale per l'acquisizione in *dry lease* di due aeromobili necessari per operare i voli già programmati sulle rotte servite dalla società e più in generale la pretesa di condizioni più onerose da parte dei fornitori di beni e servizi.

Gli obiettivi della società nel primo esercizio sono stati raggiunti ricorrendo a soluzioni più gravose sul piano economico di quanto auspicato. Il network del primo periodo di Piano Industriale era strutturato principalmente sugli aeroporti elettivi di Volare a servizio dell'area di traffico del Nord Italia (Milano Linate e Malpensa). Nel secondo esercizio di attività, le difficoltà insorte a causa delle incertezze correlate alle sentenze del Consiglio di Stato e del TAR e il mutamento dello scenario macroeconomico hanno imposto la revisione del Piano.

Si è così proceduto ad una riduzione della flotta di medio raggio ed al progressivo trasferimento delle attività da Linate a Malpensa, garantendo la copertura del portafoglio *slot* su Linate mediante operatività in via diretta o in accordo di *code sharing* con Alitalia. Inoltre, l'incertezza sugli esiti della gara ha reso impraticabile la *partnership* con operatori specializzati nella attività di lungo raggio prevista dal Piano originario.

A fine 2007, l'attività della società è stata caratterizzata dal completamento del trasferimento delle attività di medio raggio dalla base di Linate a quella di Malpensa, come previsto dal piano della società aggiornato. Dalla documentazione acquisita emerge che quest'ultimo è stato negativamente influenzato dai seguenti fattori critici:

- a) il mancato incremento della flotta, dovuto alle evoluzioni del mercato del noleggio aeromobili ed al ridotto "credito" del Gruppo, con la conseguente impossibilità di raggiungere la dimensione critica;
- b) l'impossibilità, per le vicende dell'azionista e per gli sviluppi del contenzioso con Air One, di pianificare investimenti di risorse e opzioni strategiche relative al perimetro aziendale e alle unità di business;
- c) il trasferimento delle attività su Linate ad Alitalia (iniziato nel maggio 2007 e completato nel marzo 2008) e lo *start-up* delle attività *low cost* da Malpensa con la definizione di un *network* inizialmente sub-ottimale per evitare sovrapposizioni di rotte con Alitalia ed Alitalia Express;
- d) l'estrema competitività del settore del *low cost*, in particolare sull'aeroporto di Malpensa, che ha determinato un notevole contenimento della tariffa media.

2. Le attività del "Gruppo Alitalia Servizi".

Alitalia Servizi è stata costituita da Alitalia il 10 novembre 2004 ed ha per oggetto sociale l'esercizio di tutte le attività strumentali e di supporto alle Compagnie aeree.

La Società è divenuta operativa il 1 maggio 2005 a seguito del conferimento da parte della stessa Alitalia del complesso organizzato di beni e rapporti costituenti il ramo d'azienda concernente i seguenti servizi funzionali al trasporto aereo: Manutenzione aeronautica, Assistenza aeroportuale, *Information Technology*, Servizi condivisi, *Call Center* e Servizi di manutenzione e gestione del patrimonio immobiliare, sia di Alitalia Servizi che di Alitalia.

La costituzione di Alitalia Servizi si inquadra nel disegno di risanamento e rilancio del Gruppo Alitalia definito con il Piano Industriale 2005-2008, che ne ha previsto una profonda riorganizzazione tramite la ristrutturazione delle attività industriali in due distinte entità societarie, preordinate l'una sul settore dell'attività di volo e l'altra su quello dei servizi.

Al fine di contribuire al processo di sviluppo e valorizzazione delle attività gestite dalla società ed alla copertura dei fabbisogni finanziari derivanti dall'attuazione delle misure previste dal Piano Industriale, il programma di riassetto societario ha previsto, successivamente al conferimento da parte di Alitalia, l'ingresso nel capitale sociale di Fintecna – Finanziaria per i Settori Industriale e dei Servizi S.p.A.

A tale riguardo, in data 10 novembre 2005 – in applicazione del contratto quadro siglato il 26 maggio dello stesso anno con Alitalia – Fintecna:

- a) ha sottoscritto un primo aumento di capitale in Alitalia Servizi pari a 92 milioni di Euro in azioni ordinarie, fissando la propria partecipazione al 49,3% del capitale sociale;
- b) ha contestualmente ricevuto in usufrutto da Alitalia un ulteriore 1,6% del capitale sociale, disponendo in tal modo del 51% dei diritti di voto in assemblea.
- c) ha, inoltre, sottoscritto interamente due ulteriori aumenti di capitale entrambi in azioni privilegiate pari nel complesso a 116,6 milioni di Euro.

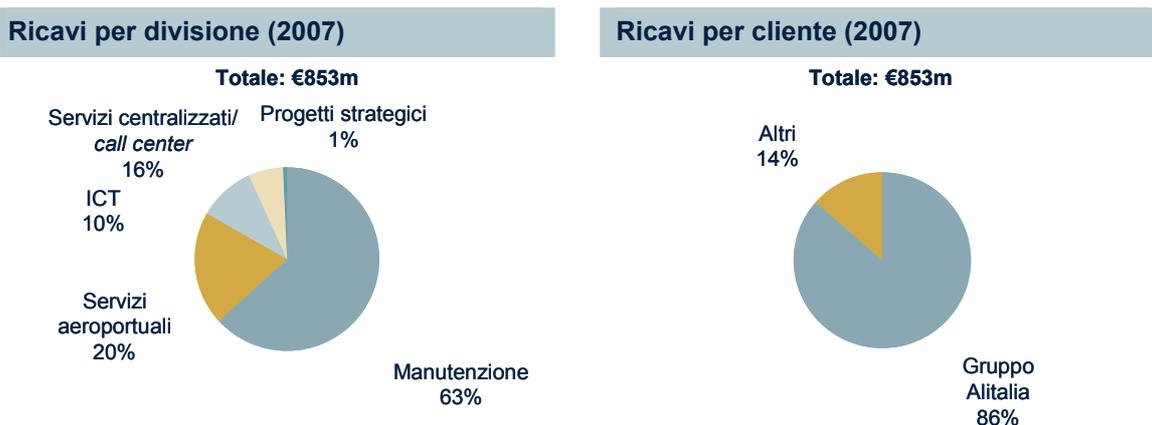
La Società, dopo la fase di avvio della operatività, ha progressivamente realizzato diverse iniziative di carattere industriale volte, da una parte, a migliorare i livelli di servizio soprattutto al proprio principale cliente e, dall'altra, ad ottimizzare il proprio assetto operativo ed organizzativo. A tal fine nel corso dell'esercizio 2006 sono stati predisposti gli atti propedeutici alla finalizzazione delle operazioni di trasferimento a due qualificati partner industriali dei rami di azienda costituiti dai Servizi Condivisi e dai Servizi Informatici e di Telecomunicazioni e sono state costituite le seguenti società veicolo (tutt'oggi non operative): Servizi Condivisi 2006 S.r.l., Servizi Informatici 2006 S.r.l., Call Center 2006 S.r.l.

Alitalia Servizi opera, direttamente o tramite sue controllate, nei settori della manutenzione aeronautica (della cellula di linea, leggera e pesante, dei motori e dei componenti), servizi aeroportuali (ground handling), ICT, servizi amministrativi e di call center.

Nel 2007, le attività facenti capo al Gruppo Alitalia Servizi hanno registrato ricavi consolidati pari a € 853 m, con un EBITDA di € 12 m (margine dell'1%).

Le attività di manutenzione e servizi aeroportuali rappresentano rispettivamente il 63% e il 20% dei ricavi consolidati nel 2007. Il Gruppo Alitalia Fly è il maggiore cliente dei servizi resi dal Gruppo Alitalia Servizi, rappresentando l'86% dei ricavi consolidati nel 2007.

I rapporti esistenti con il Gruppo Alitalia Fly sono regolati da specifici contratti di servizio. Tali contratti determinano i corrispettivi delle prestazioni ed i livelli di servizio per ciascuna delle *business unit* (BU) di Alitalia Servizi.



Fonte Dati gestionali del Gruppo Alitalia Servizi

Fonte Dati gestionali del Gruppo Alitalia Servizi

Le attività di manutenzione e servizi aeroportuali presentano, una perdita a livello di EBITDA pari a € 17 m e € 0.3 m rispettivamente nel 2007, mentre le divisioni servizi centralizzati/call center e ICT hanno registrato significativi livelli di redditività, con un margine EBITDA pari al 24% e al 16% rispettivamente nel 2007.



Fonte Dati gestionali del Gruppo Alitalia Servizi

Nel marzo 2008, nel contesto delle negoziazioni con Air France-KLM, il Gruppo Alitalia Fly e il Gruppo Alitalia Servizi hanno sottoscritto un accordo di revisione delle tariffe, con efficacia dal 1 gennaio 2008 e scadenza nel 2012. I nuovi contratti di servizio sottoscritti prevedono l'adeguamento al mercato implicando una rivisitazione al ribasso delle tariffe nell'ordine dell'8%.

Le attività svolte da Alitalia Servizi, direttamente e tramite le sue controllate, sono pianificate e coordinate dal Gruppo Alitalia Fly, che ha mantenuto al suo interno delle funzioni speculari alle attività scorporate nel 2005 con la creazione del settore relativo ai servizi.

Le *business unit* di Alitalia Servizi sono le seguenti.

2.1. Manutenzione (Alitalia Servizi, Atitech e AMS).

La *business unit* svolge principalmente attività di manutenzione degli aeromobili operando sia direttamente sia attraverso Atitech e AMS, società controllate rispettivamente al 100% ed al 60%. Inoltre, la *business unit* svolge attività di gestione delle scorte (cosiddetta *material management*) per il Gruppo Alitalia Fly e clienti terzi. La pianificazione e gestione degli interventi manutentivi è svolta da Alitalia Engineering and Planning.

I servizi offerti comprendono:

- **Manutenzione di linea** (*line maintenance*): attività di manutenzione della cellula, effettuata sugli scali aeroportuali, che non prevede il ricovero nell'*hangar* dell'aeromobile. Il 90% circa di queste operazioni vengono svolte dalla *business unit*, che dispone di circa 480 risorse dedicate a tali attività, mentre il restante 10% è realizzato in *outsourcing*. I servizi offerti includono interventi di manutenzione e controllo programmati tra cui ispezioni di transito, ispezioni giornaliere e settimanali ed attività di ricerca (*trouble shooting*) e risoluzione avarie;
- **Manutenzione leggera** (*light maintenance*): interventi manutentivi *in-hangar* della durata di circa 48-72 ore svolte esclusivamente negli aeroporti di Milano Malpensa e Roma Fiumicino quali controlli di *routine*, sostituzione di componenti ed eventuali interventi di manutenzione/sostituzione dei motori;
- **Manutenzione pesante** (*heavy maintenance*): attività di revisione e manutenzione degli aeromobili *in-hangar*. Gli interventi su aeromobili di lungo raggio (*wide body*¹¹) vengono svolti nell'aeroporto di Roma Fiumicino mentre sugli aeromobili di breve-medio raggio (*narrow body*) vengono svolti dalla controllata Atitech nell'aeroporto di Napoli Capodichino. Per la realizzazione di tali attività si ricorre all'*outsourcing* solamente in caso di picchi di domanda;
- **Componentistica**: attività di collaudo, riparazione e revisione dei principali componenti degli aeromobili. Queste attività vengono svolte presso l'aeroporto di Roma Fiumicino in officine specializzate;

¹¹ Le diverse tipologie di aeromobili vengono suddivise in *narrow body* e *wide body* in base al numero di corridoi, rispettivamente singolo e doppio.

- **Motori:** attività di manutenzione, revisione e riparazione di motori e APU¹². Queste attività vengono svolte dalla controllata AMS ad eccezione degli interventi su alcune tipologie di motori, che sono date in *outsourcing*¹³. I motori smontati vengono riparati/rigenerati (c.d. *shop visit*) da AMS e successivamente rimontati sugli aeromobili che in questo modo non necessitano di una sosta prolungata (c.d. ciclo chiuso di magazzino).

Nel 2007, il Gruppo Alitalia Fly ha rappresentato circa l'85% dei ricavi della *business unit*. Dal punto di vista contrattuale, la divisione manutenzione di Alitalia Servizi è la sola entità del Gruppo Alitalia Servizi ad interfacciarsi in modo continuativo ed esclusivo con il Gruppo Alitalia Fly¹⁴. Le tariffe che regolano le prestazioni di servizio della divisione manutenzione verso il Gruppo Alitalia Fly sono principalmente parametrizzate agli interventi manutentivi, funzione principalmente delle ore di volo e dei cicli/toccate generate ed alla consistenza della flotta.

Di conseguenza, i proventi della *business unit* manutenzione sono strettamente correlati ai volumi di attività del Gruppo Alitalia Fly ed, in particolare, risentono di contrazioni della domanda di servizi a causa della rigidità della struttura dei costi fissi.

Figura 3. Principali attività della divisione manutenzione del Gruppo Alitalia Servizi

	BU Manutenzione	AMS	Atitech	Tipologia di intervento	Sosta	Ore lavoro
Line maintenance	✓	✗	✗	Manutenzione interscalo	No	0.5-2 o notturna
Light maintenance	✓	✗	✗	Manutenzione e controlli di <i>routine</i>	48-72 ore	Fino a 1,500 ore
Heavy maintenance	✓	✗	✓	Heavy maintenance: revisione e manutenzione degli aeromobili (<i>narrow body e wide body</i>)	Superiore ai 7 giorni	Superiori a 2,000-2,500 ore
Componenti	✓	✗	✗	Sostituzione, collaudo, riparazione e revisione dei principali componenti degli aeromobili	No	N.a.
Motori	✗	✓	✗	Manutenzione, revisione e riparazione di motori e APU	No	Shop visit: 1,500-3,000 ore

Fonte Gruppo Alitalia Servizi

Di seguito è riportato un breve profilo delle società controllate da Alitalia Servizi che esercitano l'attività di manutenzione:

Atitech S.p.A.

La costituzione di Atitech S.p.A. (d'ora innanzi "**Atitech**") - a cui hanno partecipato Alitalia ed ATI nel dicembre del 1989 - è stata correlata all'avvio da parte di quest'ultima della progettazione di un'iniziativa industriale da sviluppare interamente

¹² APU, acronimo inglese di "*auxiliary power unit*", unità di potenza ausiliaria montata a bordo degli aeromobili ed impiegata per l'accensione del motore principale, per la pressurizzazione di cabina e per il funzionamento del circuito idraulico.

¹³ I principali fornitori di questa tipologia di servizi sono General Electric ed Air France Industries.

¹⁴ La divisione manutenzione infatti, oltre allo svolgimento delle attività di maintenance descritte in precedenza, gestisce il rapporto tra le proprie controllate, i soggetti che svolgono i servizi in *outsourcing* ed il Gruppo Alitalia.

nel Mezzogiorno, volta alla realizzazione immobiliare e tecnica di un impianto completo per le lavorazioni aeronautiche specifiche, corrispondente alle esigenze di manutenzione e revisione degli aeromobili MD80 in dotazione alle flotte Alitalia ed ATI. Tale iniziativa s'inseriva nel quadro dei programmi del Piano di Reindustrializzazione delle aree di crisi siderurgica nonché degli interventi finanziari previsti dalla Legge n. 64 del 1986.

Nell'ambito di un riassetto societario, nel 1992 Alitalia, che originariamente deteneva il 49% del capitale sociale, ha acquisito da ATI un ulteriore 41%; nel 1994, a seguito della fusione per incorporazione di quest'ultima nella Compagnia, Alitalia è divenuta Azionista unico. Le attività, iniziate nel 1991, hanno riguardato inizialmente gli aeromobili DC9 ed MD80; nel corso degli anni successivi la Società ha esteso progressivamente la propria attività ad altri tipi di aeromobili, quali l'MD90, l'A320 Family, il B737 e l'Embraer.

Le infrastrutture produttive erano inizialmente costituite da una preesistente area tecnica ex ATI risalente agli anni Settanta (cosiddetta AVIO 0) e da un nuovo complesso industriale, costituito da un Hangar a tre baie, Officine ed Uffici (cosiddetta AVIO1) realizzato dalla Società al suo avvio usufruendo di agevolazioni finanziarie pubbliche, su area demaniale nell'ambito dell'aeroporto di Capodichino- Napoli. Negli anni 2003 – 2004, in un'area di proprietà acquisita in precedenza e localizzata in prossimità delle strutture già esistenti, è stato altresì realizzato un nuovo complesso industriale (cosiddetta AVIO2) composto da un Hangar a cinque baie, cui si sono aggiunti successivamente una struttura per magazzini ed un parcheggio interrato.

Nel contempo, le aree tecniche ex ATI, non più adeguate alle esigenze produttive ed insistenti su aree demaniali, sono state progressivamente abbandonate. Nel corso del 2001, era stato altresì attivato un nuovo stabilimento produttivo presso l'aeroporto di Grottaglie (Taranto) che tuttavia, per effetto delle riduzioni di attività conseguenti alla crisi del trasporto aereo, è stato poi ceduto ad Alenia Finmeccanica alla fine del 2005.

Atitech è insediata presso l'aeroporto di Napoli Capodichino, attualmente dispone di due *hangar* che ospitano otto baie completamente attrezzate per le operazioni di *heavy maintenance* effettuate sulla flotta di breve-medio raggio (aeromobili *narrow body*). Atitech, oltre ai servizi di manutenzione programmata della cellula, esegue servizi specialistici di miglioramento e modifica degli aeromobili *narrow body* (MD 80 e serie Airbus).

Nel 2007 ha registrato ricavi pari a € 56 m e un EBITDA di € 1 m (margine dell'1%). Il Gruppo Alitalia Fly e il Gruppo Alitalia Servizi rappresentano circa il 95% dei ricavi del 2007 della società.

Le tariffe che regolano le prestazioni di servizio di Atitech verso sono principalmente parametriche agli interventi manutentivi in funzione principalmente delle ore di volo e dei cicli/toccate generate ed alla consistenza della flotta, e non prevedono delle soglie minime di volumi garantiti. Di conseguenza, i proventi di Atitech sono strettamente correlati ai volumi di attività del Gruppo Alitalia Fly ed in particolare risentono di contrazioni della domanda di servizi a causa della rigidità della struttura dei costi fissi.

Alitalia Maintenance System S.p.A.

La Società (d'ora innanzi "**AMS**") è stata costituita nel dicembre 2001 da Alitalia (che ne deteneva una partecipazione pari al 99%) e da Alitalia Team (che ne deteneva una partecipazione dell'1%). Nel 2002, a seguito della fusione per incorporazione di Alitalia Team in Alitalia, AMS divenne interamente partecipata da Alitalia.

A quel tempo, la Divisione *Engineering & Maintenance* di Alitalia operava in un'officina a Fiumicino nella quale venivano revisionati i motori General Electric tipo CF6-50, CF6-80 e, a partire dalla fine del 2003, tipo CFM-56-5, sia per la flotta Alitalia, che per clienti terzi, con una capacità produttiva utilizzata solo al 40-50%.

Coerentemente con le scelte strategiche del Piano Industriale, che prevedeva lo sviluppo di *partnership* per le aree di business collaterali al trasporto aereo, Alitalia ha avviato un progetto con l'obiettivo di individuare un *partner* industriale in grado di apportare volumi di attività tali da ridurre i costi unitari di revisione motori attraverso il raggiungimento della saturazione dell'officina.

E' stato, pertanto, sviluppato e realizzato un progetto di collaborazione con Lufthansa Technik per la costituzione, tramite apposito veicolo societario, di un'unità produttiva che sviluppasse *shop-visit* sui motori CF6-50, CF6-80, CFM-56-5 e sugli APU (*auxiliary power units*) per i due clienti Alitalia e Lufthansa Technik che si sono impegnati ad affidare un numero di *shop-visit* annue (sia proprie, che dei rispettivi clienti terzi) tale da raggiungere la saturazione dell'impianto entro cinque anni. In questo contesto, Alitalia ha conferito il ramo di azienda in questione ad AMS ed ha ceduto a Lufthansa Technik (nel settembre 2003) una quota minoritaria della stessa (40%).

Nel corso dei primi quattro anni di attività, la Società ha operato unicamente con i clienti "*captive*", Alitalia Servizi S.p.A. e Lufthansa Technik AG; a partire dal 2007 ha iniziato ad acquisire clienti terzi, raggiungendo un buon livello di presenza nel mercato (in particolare nel settore della manutenzione motore CF6-50) ma con volumi di attività non ancora sufficienti a raggiungere il *punto di pareggio*. Ha, inoltre, iniziato la manutenzione *in house* dei motori CFM56 che erano precedentemente affidati all'esterno. Negli ultimi due anni, la Società ha accelerato il processo di efficientamento dei costi e dei processi produttivi, il cui beneficio è stato trasferito in buona parte sui prezzi di vendita, ed ha significativamente ridotto i tempi di riconsegna motori (TAT).

Le principali attività oggi svolte dalla Società sono: manutenzione e riparazione motori e APU; *cleaning, inspection* e riparazione componenti; acquisto motori e APU *unserviceable*, ricostruzione e vendita degli stessi; servizi di ingegneria, supporto tecnico e consulenza; *leasing* motori e APU. Gli interventi effettuati (di *routine* e straordinari) vanno dalla completa rigenerazione dei propulsori (*shop visit*), allo svolgimento di controlli di funzionalità sugli stessi e la riparazione/manutenzione degli APU.

AMS opera esclusivamente in un'officina situata nell'aeroporto di Roma Fiumicino dove si trova il magazzino motori del Gruppo Alitalia Servizi. Nel 2007, AMS ha conseguito ricavi per € 89 m ed un EBITDA negativo per € 3 m. Il Gruppo Alitalia Servizi rappresenta il 73% dei ricavi 2007 della società mentre il restante 27% deriva dalla vendita dei propri servizi a società terze.

Le tariffe che regolano le prestazioni di servizio di AMS verso il Gruppo Alitalia Servizi (si sottolinea che, i servizi vengono formalmente forniti alla divisione manutenzione) presentano parametri correlati agli interventi manutentivi e non prevedono delle soglie minime di volumi garantiti. Di conseguenza, i proventi di AMS sono strettamente correlati ai volumi di attività del Gruppo Alitalia Fly ed, in particolare, risentono della contrazione della domanda di servizi a causa della rigidità della struttura dei costi fissi.

A seguito dell'apertura della procedura di a.s. di Alitalia Servizi, Lufthansa Technik AG ha comunicato alla medesima Alitalia Servizi, la propria intenzione di esercitare la *put option* prevista dagli accordi di partnership, dichiarando pertanto la propria intenzione di vendere la propria intera partecipazione in AMS ad Alitalia Servizi. Tale richiesta è stata contestata e respinta da Alitalia Servizi¹⁵.

2.2. Servizi aeroportuali (Alitalia Airport).

Le attività di servizi aeroportuali del Gruppo Alitalia Servizi sono concentrate in Alitalia Airport. Tale società è stata costituita da Alitalia nel 2000, nell'ambito del progetto di *handling* previsto dal Piano di ristrutturazione 1996-2000 orientato a conseguire l'obiettivo di una sensibile e rapida riduzione dei costi di assistenza aeroportuale, ricercando contestualmente una migliore qualità dei servizi. Dal luglio del 2001 Alitalia Airport fornisce servizi di *ground handling* ad Alitalia e ad altre compagnie aeree ed è attualmente operatore leader in Italia.

Nell'ambito dell'ampio riassetto organizzativo-societario, dal 1 marzo 2005 Alitalia Airport si è concentrata operativamente negli aeroporti italiani di Roma, Napoli, Palermo, Catania e Cagliari, cedendo ad Alitalia la supervisione, la rappresentanza e le attività di *ground handling* negli altri aeroporti italiani nonché le attività peculiari di un vettore aereo come l'acquisto dei servizi di *handling*, il monitoraggio dei livelli di servizio e l'attività di *lost & found*. In tali aeroporti, dal 1 luglio 2005, fornisce in esclusiva ad Alitalia servizi di *ground handling*.

Nel frattempo, per effetto dell'operazione di *spin-off* del ramo di azienda afferente i servizi strumentali e di supporto al trasporto aereo da Alitalia ad Alitalia Servizi, quest'ultima è divenuta unico azionista della Società.

Nel 2007, Alitalia Airport ha acquisito da Alitalia Servizi l'attività di *handling* svolta presso l'aeroporto di Londra Heathrow.

Alitalia Airport fornisce al Gruppo Alitalia Fly una serie di servizi di *ground handling* che vengono comunemente suddivisi in due distinte categorie:

¹⁵ Per una più completa illustrazione dei rapporti con Lufthansa Technik AG, si veda il successivo paragrafo III.1.7.

- Servizi ai passeggeri (*land side*): assistenza ai passeggeri in arrivo e partenza, *check-in*, accettazione e riconsegna bagagli;
- Servizi di rampa (*air side*): gestione dell'aeromobile e attività al punto di arrivo e prima della partenza.

Alitalia Airport opera negli aeroporti di Roma Fiumicino, Londra Heathrow, Napoli Capodichino, Catania Fontanarossa e Palermo Punta Raisi. Nel 2007, Alitalia Airport ha registrato ricavi per € 170 m ed un EBITDA negativo di € 0.3 m. Alitalia rappresenta circa l'85% dei ricavi 2007, mentre il restante 15% deriva da servizi prestati ad altri vettori sia italiani sia internazionali.

Le tariffe che regolano le prestazioni di servizio di Alitalia Airport verso il Gruppo Alitalia Fly presentano come principale parametro di riferimento il numero di partenze/arrivi (c.d. toccate) annue. Il contratto che regola le prestazioni di servizio di Alitalia Airport verso il Gruppo Alitalia Fly, non prevede dei minimi garantiti, con conseguente elevata sensibilità alle contrazioni della domanda, causata dalla rigidità della struttura di costi fissi.

2.3. Servizi amministrativi/call center.

La *business unit* si occupa prevalentemente dei servizi amministrativi, di pianificazione e controllo e di gestione delle risorse umane sia Gruppo Alitalia Fly che del Gruppo Alitalia Servizi. La divisione si occupa inoltre dell'attività di *call center* principalmente rivolto ai segmenti di clientela di maggior importanza quali i programmi di *customer loyalty* (Mille Miglia, Ulisse e Freccia Alata), clientela *corporate* ed agenzie di viaggio. Le attività svolte dagli addetti al *call center* della divisione comprendono inoltre i controlli anti frode ed i servizi di prenotazione voli.

Nel 2007, la divisione servizi amministrativi/*call center* ha registrato ricavi per € 62 m e un EBITDA pari ad € 15 m (margine del 24%). I ricavi sono interamente originati da servizi prestati a società appartenenti al Gruppo Alitalia Fly e al Gruppo Alitalia Servizi. Le attività di *call center* svolte dalla divisione servizi amministrativi hanno generato ricavi per € 11m ed un EBITDA di € 3 m (margine del 28%). Le tariffe applicate dalla divisione sono principalmente parametrizzate al numero di telefonate gestite. I proventi della divisione sono strettamente correlati ai volumi di attività del Gruppo Alitalia Fly. Il contratto che regola le prestazioni della divisione servizi amministrativi/*call center* verso il Gruppo Alitalia Fly e il Gruppo Alitalia Servizi non prevede dei minimi garantiti.

Tuttavia, i risultati economici della divisione risultano meno sensibili alle contrazioni della domanda di servizi del Gruppo Alitalia Fly e Gruppo Alitalia Servizi rispetto alla divisione manutenzione ed Alitalia Airport, principalmente frutto di una più efficiente struttura dei costi. Inoltre, le oscillazioni nella domanda di servizi risultano meno marcate.

Ulteriori servizi di *call center* e *contact center* (relativi a informazioni e prenotazioni telefoniche, assistenza alla clientela, gestione di promozioni commerciali, vendita di biglietti aerei elettronici, assistenza alle agenzie di viaggio, gestione disservizi e smarrimento bagagli, gestione telefonica del servizio di *lost and found* per svariati scali nazionali) sono prestati dalla Alicos S.p.A., società partecipata al 40% da Alitalia ed al 60% dal Gruppo Almagora. In particolare, i servizi erogati dalla divisione *call center* di Alitalia Servizi sono rivolti ai clienti Alitalia residenti in Italia e appartenenti ai Club Freccia Alata e Club Ulisse o iscritti al programma Mille Miglia, nonché alle agenzie di viaggio e alle aziende, mentre il servizio di *call center* offerto da AliCos S.p.A riguarda principalmente servizi di gestione delle informazioni commerciali, promozionali e campagne di fidelizzazione, servizi di prenotazione, teleticketing e telecheck-in, indagini di mercato e servizi di help desk. Dal febbraio 2007, AliCos gestisce inoltre il programma di customer care di Alitalia Cargo per Italia, USA, UK e Francia¹⁶.

2.4. ICT.

Le attività svolte dalla *business unit* ICT comprendono lo sviluppo, la gestione e la manutenzione dei sistemi informativi e delle linee di telecomunicazione del Gruppo Alitalia Fly e del Gruppo Alitalia Servizi.

Nel 2007 la divisione ha registrato ricavi per € 108 m ed un EBITDA di € 17 m (margine del 16%) di cui il 90% circa provenienti da servizi prestati a società del Gruppo Alitalia Fly e del Gruppo Alitalia Servizi. Le tariffe relative alla divisione ICT sono principalmente legate al numero di punti rete gestiti. Il contratto che regola le prestazioni di servizio della divisione ICT verso il Gruppo Alitalia Fly e del Gruppo Alitalia Servizi non prevede dei minimi garantiti.

Tuttavia, come per i servizi amministrativi e di *call center*, i risultati economici della *business unit* sono meno esposti alle oscillazioni del volume di attività rispetto alla divisione manutenzione e ad Alitalia Airport, principalmente grazie ad una struttura dei costi più efficiente e ad una minor correlazione tra la domanda di servizi e ed i volumi di attività di entrambi i gruppi.

2.5. Progetti strategici e servizi infrastrutturali.

Le attività svolte dalla divisione progetti strategici e servizi infrastrutturali includono principalmente lo sviluppo, la gestione e la manutenzione delle infrastrutture del Gruppo Alitalia Fly e del Gruppo Alitalia Servizi. I servizi offerti comprendono inoltre la gestione degli impianti energetici e della sicurezza degli edifici.

Nel 2007 la *business unit* ha registrato ricavi per € 41 m ed un EBITDA di € 5 m (margine del 13%). Circa il 95% dei ricavi è generato da servizi prestati ad altre *business unit* o società del Gruppo Alitalia Servizi o del Gruppo Alitalia Fly.

¹⁶ Per maggiori informazioni sulla società Alicos S.p.A, cfr. paragrafo IV.3.7.

II. RELAZIONE SULLE CAUSE DELLO STATO DI INSOLVENZA.

Alla luce di quanto sopra illustrato, il Commissario Straordinario entra qui di seguito nel merito delle cause che hanno determinato lo stato di decozione delle Società in a.s., procedendo ad un esame dell'andamento economico e finanziario del Gruppo Alitalia, come risultante dall'analisi dei bilanci ufficiali, delle scritture contabili e delle altre informazioni reperite presso le società.

1. Evoluzione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Alitalia

Si richiama di seguito, sinteticamente, l'evoluzione della dinamica economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo Alitalia, suddividendo l'analisi in cinque parti. Si rappresenta in premessa che tutti i dati numerici e gli eventi di gestione di seguito riportati sono tratti da documenti aziendali (bilanci, libri sociali o altri documenti forniti dalla società).

Nella *prima* parte si analizzano i dati economici, patrimoniali e finanziari del bilancio consolidato del Gruppo Alitalia dal 1997 al 2004: in questo periodo, come già detto nel precedente paragrafo, il gruppo esercita sia l'attività di trasporto aereo che l'attività relativa ai servizi strumentali e di supporto al trasporto aereo.

Nella *seconda* parte si analizzano i dati economici, patrimoniali e finanziari del bilancio consolidato del Gruppo Alitalia Fly dal 2005 al 2008: in questo periodo, a seguito della separazione dell'attività di trasporto aereo dall'attività di prestazione di servizi avvenuta nel 2005 attraverso il conferimento del ramo d'azienda in Alitalia Servizi, il Gruppo Alitalia Fly opera **solo nell'attività di trasporto aereo**; in particolare, sono consolidati i valori relativi a tre delle cinque società in a.s., ovvero Alitalia, Volare e Alitalia Express¹⁷. L'attività di servizi al trasporto aereo è infatti dal 2005 esercitata, come già detto nel precedente paragrafo, da Alitalia Servizi e dalle società da questa controllate.

Nella *terza* parte si illustrano i valori economici, patrimoniali e finanziari delle tre società operanti nel settore del trasporto aereo di cui sopra (Alitalia, Volare e Alitalia Express) **individualmente considerate**, per dare evidenza al fatto che lo squilibrio del gruppo formato dalla tre società operanti nel trasporto aereo unitariamente considerate è riferibile anche alle singole realtà *societarie*.

Nella *quarta* parte si illustrano i dati economici, patrimoniali e finanziari delle altre due società in a.s.: **Alitalia Servizi e Alitalia Airport**, operanti nei settori dei servizi di supporto all'attività del trasporto aereo.

Si ricorda che Alitalia, pur avendo la proprietà del 51% del capitale di Alitalia Servizi, ha ceduto in usufrutto il 2% (circa) di tale capitale all'altro azionista Fintecna che, pertanto, detiene la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea dei soci di Alitalia Servizi spa.

¹⁷ Nei dati consolidati illustrati sono ricompresi anche i valori di bilancio di Aviofin, Alinsurance in liquidazione e Sisam in liquidazione, che tuttavia sono del tutto irrilevanti rispetto a quelli delle tre società in a.s. ricomprese nello stesso consolidato. Si rimanda a quanto illustrato nel par. I della presente Relazione sulla struttura del Gruppo.

Pertanto, dal 2005 il bilancio di Alitalia non ricomprende più Alitalia Servizi (e le sue controllate) nel proprio perimetro di consolidamento¹⁸.

Si segnala, infine, che si è scelto di non illustrare in questa sede i dati del bilancio consolidato del Gruppo Alitalia Servizi, perché questo ricomprende non solo i valori di Alitalia Airport in a.s. (e della stessa controllante), ma anche quelli di altre società controllate *in bonis* che, appunto, non sono state attratte alla procedura di a.s. di Alitalia¹⁹.

Nella *quinta* parte si svolge un'analisi comparativa tra i valori di bilancio del Gruppo Alitalia Fly e quelli di un altro vettore europeo, allo scopo di meglio comprendere le caratteristiche della struttura reddituale del Gruppo Alitalia Fly.

1.1. I valori di gruppo nel periodo 1997-2004²⁰

Nel bilancio consolidato dal 1997 al 2004, appresso rappresentato, sono ricompresi, ripetiamo, sia i risultati delle attività di trasporto che quelli delle attività di supporto²¹.

Si riportano anzitutto i **dati reddituali**:

Importi in milioni di euro

GRUPPO ALITALIA								
SINTESI CONTO ECONOMICO	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998	31/12/1997
ricavi	4.119	4.384	4.844	5.330	5.455	4.871	4.693	4.470
risultato operativo	-412	-384	-118	-291	-255	-102	312	179
risultato netto	-812	-519	93	-907	-256	6	211	226

Dalla tabella si osservano i seguenti fenomeni principali, le cui cause saranno illustrate nel prossimo paragrafo:

1) il **risultato operativo** del gruppo è positivo fino al 1998, mentre **a partire dal 1999 diviene stabilmente negativo**, assumendo da quel momento un trend di peggioramento;

La *strutturalità della perdita* sofferta a partire dal 1999 nell'ambito della sfera gestionale caratteristica (reddito operativo), è ben evidenziata dall'incidenza dei costi operativi rispetto ai ricavi, che assume i seguenti valori percentuali:

- 1999: 102,1%
- 2000: 104,7%

¹⁸ Ricordiamo che Alitalia Airport spa, essendo controllata da Alitalia Servizi spa, rientra nel bilancio consolidato della stessa Alitalia Servizi spa.

¹⁹ Si rimanda al par. I della presente Relazione sulla struttura del Gruppo.

²⁰ Tutti i valori riguardanti le cinque società in a.s. considerati nel seguito della trattazione sono tratti dai bilanci ufficiali, ad eccezione dei dati relativi al I semestre 2008 che sono da considerarsi di carattere "gestionale".

²¹ Si ricorda che fino al 2004 i bilanci pubblicati sono stati redatti secondo i principi contabili nazionali e da tali documenti sono stati tratti i valori in tabella. Dal 2005 i bilanci sono stati redatti secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Nel primo anno di applicazione di questi ultimi (2005) i valori del bilancio 2004 sono stati rielaborati in base ai principi contabili internazionali per renderli confrontabili con quelli del 2005. Tale rielaborazione ha comportato una diversa allocazione delle voci (con particolare riferimento ai componenti straordinari), in conseguenza della quale il risultato operativo del 2004 risulta pari a Euro -753 milioni e il risultato netto pari a Euro -843 milioni.

- 2001: 105,5%
- 2002: 102,4%
- 2003: 108,8%
- 2004: 110,0%

Si osserva, riassumendo, che il gruppo Alitalia, dal 1999 al 2004, si trova in una situazione di squilibrio economico strutturale nella sua area gestionale caratteristica (trasporto aereo e attività di servizi).

2) similamente, il **risultato netto** è positivo fino al 1999²² mentre **a partire dal 2000 diviene stabilmente negativo**, assumendo da quel momento un trend di peggioramento (l'eccezione del 2002, ove si riscontra un risultato netto positivo in corrispondenza di un risultato operativo negativo, si spiega con ricavi straordinari per circa 280 milioni di euro legati alle penalità pagate dal gruppo KLM in seguito alla rottura dell'alleanza con Alitalia avvenuta nel 2000)²³.

Si illustrano ora i flussi finanziari del periodo:

Importi in milioni di euro

GRUPPO ALITALIA								
SINTESI FLUSSI FINANZIARI	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
flusso di cassa dell'att. d'esercizio	-229	-202	90	88	-199	150	245	114
flusso di cassa dell'att. d'investimento	-98	-346	-829	-586	-466	-304	-424	168
flusso di cassa dell'att. di finanziamento	-130	290	1.579	402	355	-72	456	106
altri movimenti	0	0	0	0	-	-64	0	-2
<i>flusso monetario del periodo</i>	-457	-258	840	-96	-310	-290	277	386

Il flusso finanziario della gestione operativa (dato dalla somma del flusso dell'attività di esercizio e dell'attività di investimento) è stabilmente negativo, il che denota la presenza di un fabbisogno finanziario strutturale che può essere coperto solo con nuovo indebitamento e/o con nuovi conferimenti di capitale.

Si ricorda, al fine di comprendere la dinamica *finanziaria* evidenziata, che nel periodo osservato Alitalia, come si analizzerà nel seguito del presente documento, è stata interessata da **interventi di ricapitalizzazione** nel 1996 per 1.000 miliardi di lire, nel 1997 per 1.000 miliardi di lire, nel 1998 per 1.317 miliardi di lire²⁴, nel 2001 per circa

²² Si osserva comunque che l'utile netto di circa 6 milioni di Euro rilevato nel 1999, in corrispondenza di una perdita operativa di circa 102 milioni di Euro, beneficia di componenti straordinari per oltre Euro 106 milioni.

²³ Nel 2001 e nel 2004 si osserva la forte incidenza negativa di oneri straordinari che rendono il risultato netto molto più pesante del risultato operativo; nel 2001 i principali oneri straordinari sono relativi all'anticipata radiazione degli aeromobili MD11 e B747 per Euro 151 milioni, alla svalutazione della rimanente flotta di lungo raggio per Euro 207 milioni, agli oneri per esodi incentivati per Euro 99 milioni; nel 2004 il saldo negativo dell'area straordinaria risente della appostazione di un apposito fondo del passivo afferente alla definizione del Piano Industriale 2005-2008, anche alla luce del conferimento di taluni settori alla controllata Alitalia Servizi nonché delle relative intese raggiunte con Fintecna.

²⁴ **L'aumento di capitale sociale del 1998** di circa 1.398 miliardi (che portò il capitale sociale da circa 150 miliardi di lire a circa 1.548 miliardi di lire), avvenne con un sovrapprezzo di circa 1.918 miliardi di lire e fu liberato in parte mediante l'utilizzo dei due "versamenti soci in conto capitale" effettuati (dall'IRI) nel 1996 e 1997 (entrambi da 1.000 miliardi di lire). Pertanto l'operazione di ricapitalizzazione che si concluse nel 1998, ha avuto un impatto finanziario nell'intero triennio 1996-1998.

258 milioni di Euro, nel 2002 per circa 858 milioni di Euro²⁵ e nel 2005 per circa 1.000 milioni di Euro.

Si osserva inoltre che, a partire dal 1999, il flusso finanziario *complessivo* della gestione è sempre negativo, ad eccezione del 2002, anno che finanziariamente beneficiò sia della ricapitalizzazione prima ricordata, sia dell'emissione di un prestito obbligazionario convertibile per circa Euro 715 milioni²⁶.

Nella successiva tabella, sono illustrati i **valori patrimoniali** del gruppo nello stesso periodo 1997-2004:

Importi in milioni di euro

GRUPPO ALITALIA								
SINTESI STATO PATRIMONIALE	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998	31/12/1997
immobilizzazioni	3.444	3.677	3.686	3.096	2.985	2.613	2.468	2.279
capitale investito netto	2.216	2.704	2.676	1.843	2.254	1.845	1.684	1.294
capitale proprio	452	1.264	1.768	846	1.496	1.752	1.817	930
indebitamento netto (disponibilità)	1.763	1.440	908	998	758	93	-132	364

Si osserva, in particolare, la crescita dell'indebitamento finanziario a partire dal 1999, ossia nel medesimo periodo in cui procede l'aggravarsi dello squilibrio economico prima evidenziato.

Per comprendere la dinamica patrimoniale evidenziata, si tenga conto di quanto detto in precedenza in merito ai conferimenti di capitale avvenuti nel tempo.

1.2. I valori del Gruppo Alitalia Fly nel periodo 2005-2008

Veniamo ora ai **risultati economici** del gruppo Alitalia Fly **a partire dal 2005**, che, come detto, si riferiscono alla **sola attività di trasporto aereo**, in seguito al conferimento del ramo d'azienda afferente le attività strumentali in Alitalia Servizi²⁷.

²⁵ L'aumento di capitale sociale del 2002 di circa 858 milioni di Euro (che portò il capitale sociale, già abbattuto dalle perdite, da circa 572 a 1.431 milioni di Euro), avvenne con sovrapprezzo di circa 228 milioni di Euro e fu liberato per 258 milioni di Euro mediante l'utilizzo del "versamento in conto futuro aumento di capitale sociale" effettuato (dal MEF) nel 2001. Pertanto l'operazione di ricapitalizzazione che si concluse nel 2002, ha avuto un impatto finanziario sia nel 2001 che nel 2002.

²⁶ Questo prestito obbligazionario convertibile, come illustreremo più avanti, scadeva originariamente nel 2005. Il suo rimborso fu poi posticipato al 2010.

²⁷ Si ricorda che i valori riferiti al 2008 sono di carattere gestionale.

Importi in milioni di euro

GRUPPO ALITALIA FLY				
SINTESI CONTO ECONOMICO	30/06/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
ricavi	2.091	4.847	4.724	4.803
risultato operativo	-420	-310	-466	-47
risultato netto	-547	-495	-627	-168

Si osserva che prosegue il **trend reddituale negativo** sia in termini di risultato operativo che di risultato netto, con un evidente scadimento della *performance* nel primo semestre 2008²⁸.

Si rileva che sul risultato operativo incide la *svalutazione della flotta* (e del materiale di rotazione ad essa associato) per i seguenti importi:

- € 197 milioni nel 2006;
- € 97 milioni nel 2007;
- € 64 milioni nel I semestre 2008.

Le suddette svalutazioni sono state operate, in aderenza ai principi contabili internazionali IAS/IFRS e al principio della prudenza sancito dall'art. 2423 bis del c.c., per allineare i valori contabili degli aeromobili ai (minori) valori recuperabili²⁹.

Si evidenzia, inoltre, come il risultato netto sia gravato dal **peso crescente degli oneri finanziari** connessi all'indebitamento: nel 2005 tali oneri ammontano a circa 100 milioni, nel 2006 sono pari a 139 milioni, nel 2007 sono pari a 154 milioni e nel primo semestre 2008 ammontano a ben 86 milioni di Euro.

Si rileva, in sintesi, che il gruppo Alitalia Fly, anche dopo il conferimento delle attività di servizi al di fuori dello stesso gruppo, si trova in una situazione di disequilibrio economico strutturale nella sua area gestionale caratteristica.

Di conseguenza, dal 1999 ad oggi, è rilevabile una fisiologica incapacità da parte del gruppo di raggiungere condizioni di economicità.

²⁸ Il risultato operativo del 2005 (perdita di €/mln 47), meno pesante dei precedenti e successivi periodi, beneficia della riduzione del costo del personale, in parte legata all'operazione di conferimento in Alitalia Servizi e in parte alla gestione degli esuberanti e al connesso assorbimento del fondo costituito in precedenza.

²⁹ Si rappresenta, a tal proposito, che il Consiglio di Amministrazione dichiara (nel bilancio 2006) che alla base della svalutazione operata nel 2006 c'è «l'assenza di un piano aziendale e la sua non formulabilità in maniera responsabile»; in base a tale circostanza, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto impossibile procedere all'impairment test sulla base del valore in uso delle Unità di Business Generatrici di Cassa (le "Cash Generating Units") e ha assoggettato ad impairment test direttamente i singoli aeromobili che compongono la flotta. Gli aeromobili, pur costituendo attività che non producono flussi di cassa fra loro indipendenti in una prospettiva d'uso, si caratterizzano per la possibilità di essere sottoposti ad una valutazione affidabile in termini di valore di mercato, ottenibile dalla vendita separata in una libera transazione fra parti consapevoli e disponibili, dedotti i costi della dismissione. A tal fine, la Capogruppo ha incaricato un esperto indipendente, in possesso di adeguata competenza professionale nonché di reputazione adeguata nello specifico settore (IBA – International Bureau of Aviation) per avere adeguati elementi probativi atti ad effettuare una stima del valore recuperabile degli aeromobili di proprietà di Alitalia sulla base del loro fair value, dedotti i costi di vendita. Alla base delle svalutazioni del 2007 e del 2008, vi è la medesima circostanza perché il Piano 2008-2010 approvato nel marzo 2008, come illustrato nel seguito della presente Relazione, è venuto meno al momento della redazione del bilancio 2007 e della semestrale 2008. Cfr. Alitalia, Bilancio 2007, Note esplicative, pag. 100 e seguenti; Alitalia, Bilancio 2006, Note esplicative, pag. 107 e seguenti.

In termini di risultato operativo, tale squilibrio denota una strutturale condizione di inefficienza della gestione.

In termini di risultato netto, tale squilibrio denota da un lato l'incapacità della gestione di remunerare il capitale investito e, dall'altro, la sistematica erosione del capitale conferito dalla proprietà.

In conclusione è di tutta evidenza che, a partire dal 1997, sono solo gli interventi di ricapitalizzazione effettuati a fornire la liquidità necessaria per garantire la continuità aziendale e permettere la ricostituzione del patrimonio netto sistematicamente eroso dalle perdite.

A riscontro si riporta il par. 63 della Decisione n. C2008 6743-2 della **Commissione Europea** dell'11 novembre 2008 in merito al prestito di 300 milioni di euro cui l'Italia ha dato esecuzione nel maggio 2008 a favore della compagnia aerea Alitalia n. C 26/2008 (ex NN 31/2008): <<In questo contesto la Commissione ritiene anche opportuno ricordare che la situazione finanziaria di Alitalia si è deteriorata a partire dal 1997 e si è gravemente compromessa a partire dal 2001, come emerge dalla descrizione della situazione finanziaria della compagnia nelle summenzionate decisioni della Commissione del 18 luglio 2001, del 20 luglio 2004 e del 7 giugno 2005 (...). Le misure di sostegno di origine statale di cui la compagnia ha beneficiato dal 1997 dimostrano a sufficienza che la compagnia ha potuto far fronte in maniera ricorrente alle difficoltà registrate da circa 10 anni grazie all'intervento dell'azionista pubblico>>³⁰.

Si analizza ora l'evoluzione reddituale dell'ultimo periodo, misurando l'andamento operativo dell'azienda tramite il R.O.S. (*Return On Sales* - rapporto tra reddito operativo e ricavi): si osserva dal 2007 al 2008 un forte peggioramento delle condizioni di efficienza della gestione (l'indice passa dal -6% al -20%).

Si può entrare nel dettaglio delle cause di formazione del risultato economico del I semestre 2008, e confrontarlo con l'analogo periodo dell'anno precedente:

<i>importi in milioni di euro</i>	I sem 2008	I sem 2007	variazioni
Ricavi	2.091	2.311	(220)
Costi operativi	(2.511)	(2.438)	(73)
Risultato operativo	(420)	(127)	(293)
Proventi (oneri) finanziari	(105)	(70)	(35)
Risultato prima delle imposte	(525)	(197)	(328)
Imposte sul reddito di periodo	(22)	(16)	(6)
Risultato delle attività cessate		2	(2)
Risultato di periodo	(547)	(211)	(336)

In estrema sintesi, l'ingente peggioramento riscontrato nel I semestre 2008, rispetto all'analogo periodo del 2007, in termini di risultato netto, è risultato ascrivibile:

³⁰ Si fa riferimento anche alla decisione della Commissione Europea n. C2008 6745-5 alla medesima data.

- alla riduzione dei ricavi operativi per circa 220 €/mln, essenzialmente riconducibile alla forte diminuzione dei volumi di trasportato ed alla sfavorevole dinamica dei cambi, solo in parte compensate dal positivo andamento dello *yield*;
- all'aumento delle spese operative per €/mln 73, inclusive per €/mln 64 della svalutazione operata su alcuni aeromobili in flotta effettuata in aggiornamento di quanto già eseguito al 31 dicembre 2007;
- per complessivi €/mln 35 alla gestione finanziaria, dei quali €/mln 19 riconducibili alla svalutazione operata secondo il metodo del patrimonio netto nella società collegata Alitalia Servizi;
- per €/mln 6 alle poste di natura fiscale.

Si illustrano ora i dati relativi ai **flussi finanziari a partire dal 2005**:

Importi in milioni di euro

GRUPPO ALITALIA FLY				
SINTESI FLUSSI FINANZIARI	30/06/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
flusso di cassa dell'att. d'esercizio	-68	5	-137	-180
flusso di cassa dell'att. d'investimento	-135	-137	-35	224
flusso di cassa dell'att. di finanziamento	209	-212	-237	1.036
altri movimenti	-1	-2	8	-63
<i>flusso monetario del periodo</i>	6	-345	-401	1.017

Dall'analisi di essi, tenendo conto che:

- nel 2005 avviene l'ultimo conferimento di capitale, con un apporto di circa 1.000 milioni di Euro (evidenziato nel flusso dell'attività di finanziamento)³¹;
- nel 2008 vi è il flusso monetario connesso al "prestito ponte" di Euro 300 milioni (anch'esso evidenziato nel flusso dell'attività di finanziamento);

è dato osservare la continua **erosione di risorse finanziarie** del Gruppo.

Riguardo infine ai **valori patrimoniali** del Gruppo Alitalia Fly **a partire dal 2005**, appresso illustrati in tabella, si sottolineano i seguenti aspetti:

- la *scarsa solidità patrimoniale* dovuta all'incapacità delle fonti di finanziamento a lungo termine di coprire tutte le attività non correnti;
- l'*elevato indebitamento* complessivo;
- il progressivo *erodersi del patrimonio netto* per via delle perdite³².

³¹Il flusso positivo dell'attività di investimento del 2005 è motivato dalle poste patrimoniali conferite ad Alitalia Servizi, alla dismissione di alcuni aeromobili e al rimborso di depositi cauzionali.

³² Si ricorda che nel dicembre 2005 si realizza l'ultimo intervento di ricapitalizzazione della capogruppo, che comporta il conferimento di capitale di rischio per circa 1 miliardo di euro.

GRUPPO ALITALIA FLY

SINTESI STATO PATRIMONIALE	30/06/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
attività non correnti	2.170	2.267	2.662	3.037
attività correnti	1.110	1.318	1.538	1.901
attività detenute per la vendita	9	8	10	1
tot.	3.288	3.593	4.210	4.940
patrimonio netto	74	381	905	1.456
passività a medio-lungo termine	1.248	1.382	1.558	1.747
TFR e altri benefici ai dipendenti	155	157	155	185
fondo imposte	7	7	13	9
accantonamenti	257	258	203	235
passività correnti	1.548	1.408	1.376	1.309
tot.	3.288	3.593	4.210	4.940

Ricordando che Alitalia è stata interessata dagli **interventi di ricapitalizzazione** in precedenza evidenziati, si osserva:

- in merito alla scarsa solidità patrimoniale, misurata dal *marginale secondario di struttura*, espresso dal rapporto tra fonti a lungo termine (patrimonio netto e debiti consolidati) e immobilizzazioni, che il valore dell'indice sia in forte e progressivo calo nel tempo:

- 2005: 1,05
- 2006: 0,93
- 2007: 0,78
- 2008: 0,61.

- in merito all'appesantimento della *struttura finanziaria*, che nel 2005 l'indebitamento finanziario netto era pari a 754 milioni di Euro, nel 2006 a 993 milioni di Euro, nel 2007 a 1.164 milioni di Euro. Al 30 giugno 2008 il valore è pari a 1.117 milioni di Euro, ma va tenuto conto che la struttura patrimoniale beneficia dell'erogazione da parte del Ministero dello Sviluppo economico dei 300 milioni del cosiddetto "prestito ponte" riclassificati tra le poste del capitale di rischio. Peraltro, senza l'erogazione di tali somme, è di tutta evidenza che il patrimonio netto al 30 giugno 2008 sarebbe *negativo*.

1.3. I valori delle singole società del Gruppo Alitalia Fly

A conferma del fatto che i fattori di crisi che hanno condotto all'insolvenza del Gruppo Alitalia Fly sono ascrivibili anche alle due realtà societarie di Volare ed Alitalia Express individualmente considerate, si illustra l'evoluzione dei dati del bilancio separato di Alitalia e delle suddette controllate.

Con riferimento ad **Alitalia**, i valori *reddituati*, sia nella dimensione del fenomeno che del trend temporale, ricalcano, come è facile osservare, i fenomeni già analizzati nel bilancio di gruppo, data la incidenza preponderante dei dati di Alitalia nel consolidato stesso.

Importi in milioni di euro

ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE SPA				
SINTESI CONTO ECONOMICO				
	29/08/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
ricavi	2.403	4.762	4.677	4.728
risultato operativo	-518	-294	-461	-58
risultato netto	-649	-483	-608	-163

Si osserva come, analogamente al valore relativo al consolidato, il R.O.S. (*Return On Sales* - rapporto tra reddito operativo e ricavi) di Alitalia passi dal -6% del 2007 al -22% del 2008.

Anche per la *situazione patrimoniale* appresso riportata valgono considerazioni simili a quelle già fatto sul gruppo, con particolare riferimento al progressivo deteriorarsi del patrimonio netto e quindi dell'autonomia finanziaria:

Importi in milioni di euro

ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE SPA				
SINTESI STATO PATRIMONIALE				
	29/08/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
attività non correnti	2.096	2.249	2.638	3.001
attività correnti	860	1.289	1.521	1.920
attività detenute per la vendita	8	8	9	-
tot.	2.964	3.547	4.168	4.921
patrimonio netto	9	406	918	1.454
passività a medio lungo termine	1.258	1.382	1.558	1.747
TFR e altri benefit ai dipendenti	151	152	150	181
fondo imposte	5	5	7,58	6
accantonamenti	247	244	194	234
passività correnti	1.294	1.359	1.341	1.299
tot.	2.964	3.547	4.168	4.921

Passando ad analizzare i dati *redditali* di **Volare** ed **Alitalia Express**, appresso riportati, è evidente lo squilibrio economico *strutturale* delle due società, del quale si sottolinea, peraltro, il trend negativo (per entrambe le perdite aumentano costantemente nel tempo)³³:

Importi in milioni di euro

VOLARE			
SINTESI CONTO ECONOMICO	15/09/2008	31/12/2007	31/12/2006
ricavi	129	128	76
risultato operativo	-31	-21	-15
<i>risultato netto</i>	-33	-23	-15

Il disequilibrio economico di Volare è ben rappresentato dall'andamento del R.O.S., (*Return On Sales* - rapporto tra reddito operativo e ricavi), particolarmente negativo nei tre anni osservati:

2006: - 19%;

2007: - 16%;

2008: - 24%.

Per **Alitalia Express**, si osserva come la gestione *reddituale*, sempre negativa nel suo complesso, si aggravi nel 2008 anche in termini di risultato operativo:

Importi in milioni di euro

ALITALIA EXPRESS				
SINTESI CONTO ECONOMICO	15/09/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
ricavi	136	247	253	245
risultato operativo	-10	5	9	1
<i>risultato netto</i>	-11	-5	-3	-2

Anche in termini *patrimoniali*, le due società denunciano il progressivo *deteriorarsi delle condizioni di solidità*, il che è agevolmente mostrato dal *trend* di riduzione del patrimonio netto e dal contestuale incremento dell'indebitamento complessivo:

³³Si ricorda che la società Volare spa è stata costituita nell'aprile del 2006.

Importi in milioni di euro

VOLARE			
SINTESI STATO PATRIMONIALE	15/09/2008	31/12/2007	31/12/2006
attività non correnti	40	38	39
attività correnti	50	36	35
tot.	90	74	74
patrimonio netto	5	17	25
debiti	85	57	49
tot.	90	74	74

Importi in milioni di euro

ALITALIA EXPRESS			
SINTESI STATO PATRIMONIALE	15/09/2008	31/12/2007	31/12/2006
attività non correnti	49	54	61
attività correnti	17	15	28
tot.	66	69	89
patrimonio netto	11	21	26
debiti	55	48	63
tot.	66	69	89

1.4. I valori delle singole società del Gruppo Alitalia Servizi

Si illustrano di seguito i valori di bilancio di **Alitalia Servizi**, che evidenziano chiaramente lo squilibrio *economico* della società³⁴.

Si ricorda, come illustrato al primo paragrafo della presente Relazione, che fra le ragioni per cui la Società è stata attratta alla procedura di a.s. di Alitalia c'è la fondamentale circostanza che quest'ultima è sostanzialmente l'unico cliente di Alitalia Servizi (nel 2007 il cliente Alitalia ha rappresentato oltre l'80% del fatturato di Alitalia Servizi).

Importi in milioni di euro

ALITALIA SERVIZI				
SINTESI CONTO ECONOMICO	16/09/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
ricavi	404	658	652	458
risultato operativo	-39	-3	-16	-28
risultato netto	-60	-12	0,2	-0,4

³⁴ Ricordiamo che non si illustrano i dati del Gruppo Alitalia Servizi perché, contenendo valori di società *in bonis*, non sarebbero significativi ai fini del presente scritto.

In termini *patrimoniali*, non si evidenziano particolari condizioni di squilibrio, sebbene nel 2008 si rilevi un forte incremento dell'indebitamento:

Importi in milioni di euro

ALITALIA SERVIZI				
SINTESI STATO PATRIMONIALE	16/09/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
attività non correnti	156	170	191	214
attività correnti	405	426	391	417
tot.	561	596	582	631
patrimonio netto	231	290	218	218
fondi rischi e oneri	27	39	69	107
TFR	66	67	75	78
debiti	237	199	221	228
tot.	561	596	582	631

Anche i valori di bilancio di **Alitalia Airport** evidenziano chiaramente lo squilibrio *economico* della Società.

Si ricorda, anche in questo caso, che fra le ragioni per cui la Società è stata attratta alla procedura di a.s. di Alitalia c'è la fondamentale circostanza che quest'ultima è sostanzialmente l'unico cliente di Alitalia Airport (nel 2007 il cliente Alitalia ha rappresentato l'85% circa del fatturato di Alitalia Airport).

Importi in milioni di euro

ALITALIA AIRPORT				
SINTESI CONTO ECONOMICO	16/09/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
ricavi	121	160	141	177
risultato operativo	-13	-2	-3	2
risultato netto	-15	-5	-6,1	-2,9

In termini *patrimoniali*, la struttura non si presenta squilibrata:

Importi in milioni di euro

ALITALIA AIRPORT				
SINTESI STATO PATRIMONIALE	16/09/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
capitale investito	13	18	-1	4
patrimonio netto	5	5	5	11
indebitamento finanziario netto	8	12	-5	-7

1.5. Un'analisi comparata della struttura reddituale tra il Gruppo Alitalia Fly e Air France

Allo scopo di comprendere meglio il processo formativo delle perdite del Gruppo Alitalia Fly, si propone un confronto con i valori di bilancio del vettore Air France.

L'analisi comparativa ha il solo scopo di fornire una maggiore consapevolezza delle caratteristiche del Gruppo Alitalia Fly in termini di struttura dei costi e non si pone l'obiettivo di illustrare, e tanto meno interpretare, i motivi dei diversi andamenti reddituali, sia perché la dimensione delle aziende è diversa (i ricavi del vettore francese sono oltre 5 volte quelli di Alitalia), sia perché esula dagli obiettivi della presente Relazione.

Esponiamo di seguito nel dettaglio i valori di bilancio del **Gruppo Alitalia Fly** nell'ultimo triennio, evidenziando il peso percentuale delle due categorie di costo più importanti:

<i>In milioni di Euro</i>	2007		2006		2005	
Ricavi del traffico	4.354	100%	4.373	100%	4.217	100%
Altri ricavi	493		351		580	
Totale ricavi operativi	4.847		4.724		4.797	
Materie e servizi	-3.786	-86,9%	-3.799	-86,9%	-3.453	-81,9%
Spese del personale	-852	-19,6%	-739	-16,9%	-982	-23,3%
Ammortamenti e svalutazioni	-387		-510		-307	
Altre spese operative	-133		-143		-102	
Risultato operativo	-310		-466		-47	
Quota oneri da partecipate P.N.	-5		-2		3	
Proventi da attività di investimento	2		1		2	
Oneri finanziari	-154		-139		-100	
Altri oneri	-1		0		-2	
Risultato prima delle imposte	-469		-606		-144	
Imposte	-28		-21		-24	
Risultato da attività di funzionamento	-497		-627		-168	
Risultato da attività cessate	2		0		0	
Risultato netto	-495		-627		-168	

Fonte: Alitalia, Bilancio 2007, Bilancio 2006, Bilancio 2005.

Esponiamo ora i valori di bilancio di **Air France** dell'ultimo triennio, evidenziando il peso percentuale delle due categorie di costo più importanti³⁵:

<i>En millions d'euros</i>	2008		2007		2006	
Chiffre d'affaires	24.114	100%	23.073	100%	21.448	100%
Autres produits de l'activité	4		4		4	
Produits des activités ordinaires	24.118		23.077		21.452	
Charges externes	-13.814	-57,3%	-13.100	-56,8%	-12.127	-56,5%
Frais de personnel	-7.018	-29,1%	-6.689	-29,0%	-6.357	-29,6%
Impôts et taxes	-250		-263		-228	
Amortissements	-1.606		-1.782		-1.656	
Dépréciations et provisions	-17		-8		-72	
Autres produits et charges	-8		5		-76	
Résultat d'exploitation courant	1.405		1.240		936	
Cessions de matériels aéronautiques	9		13		2	
Écarts d'acquisition négatifs	40		0		5	
Autres produits et charges non courants	-182		-20		512	
Résultat des activités opérationnelles	1.272		1.233		1.455	
Coût de l'endettement financier brut	-387		-407		-392	
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	288		267		168	
Coût de l'endettement financier net	-99		-140		-224	
Autres produits et charges financiers	-24		25		-31	
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	1.149		1.118		1.200	
Impôts	-358		-248		-256	
Résultat net des entreprises intégrées	791		870		944	
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	-24		17		-23	
Résultat net	767		887		921	

Fonte: Air France, Rapport Annuel 2007, Rapport Annuel 2006, Rapport Annuel 2005

Nel prendere atto che Air France riporta risultati economici positivi, osserviamo che le due voci di costo più significative presentano un peso diverso:

- Le spese per *matérie e servizi* in Alitalia Fly pesano oltre l'80% dei ricavi, mentre in Air France le *charge externes* (sostanzialmente analoghe alle spese per materie e servizi in Alitalia) hanno un peso inferiore al 60%.
- Le spese per il *personale* nel Gruppo Alitalia Fly pesano per oltre il 23% nel 2005 (anno del conferimento del ramo d'azienda in Alitalia Servizi) e meno del 20% nel 2006 e 2007, mentre in Air France il costo del personale è stabilmente vicino al 29%.

Tenendo conto che per il Gruppo Alitalia Fly il 2005 è un esercizio che risulta condizionato, nella struttura reddituale, dall'operazione di conferimento del ramo d'azienda in Alitalia Servizi (avvenuto nel maggio), consideriamo l'anno 2006 per proseguire nella nostra analisi comparativa.

Per il Gruppo Alitalia Fly, il dettaglio delle spese per materie e servizi è, nel 2006, il seguente:

³⁵ L'esercizio amministrativo di Air France va dal 1° aprile al 31 marzo dell'anno successivo.

Ricavi del traffico	4.373	100%
Carburante	1.013	23,2%
Spese di vendita	615	14,1%
Spese di traffico e scalo	970	22,2%
Manutenzione e revisione flotta	400	9,1%
Altre prestazioni	406	9,3%
Noleggi, leasing e locazioni	341	7,8%

Per Air France, il dettaglio delle *charge externes* è, nel 2006, il seguente:

Chiffre d'affaires	21.448	100%
Carburants	3.588	16,7%
Redevance aéronautiques	1.610	7,5%
Frais d'escale	1.203	5,6%
Frais commerciaux et de distribution	1.232	5,7%
Charge de location et d'assurance	2.070	9,7%
Affrètements aéronautiques	605	2,8%
Loyers opérationnels	637	3%
Coûts d'entretien aéronautiques	740	3,5%

Per operare un confronto omogeneo con Air France, va considerato che nel Gruppo Alitalia Fly, dopo lo scorporo delle attività di servizi nel Gruppo Alitalia Servizi, molti costi che prima del 2005 era “interni” (personale e strutture), dopo il 2005 si trasformano in costi per servizi, cioè “esterni”.

Pertanto, considerando che l’attività del Gruppo Alitalia Servizi è rivolta prevalentemente al Gruppo Alitalia Fly e tenendo conto che nel 2006 il Gruppo Alitalia Servizi riporta (in milioni di Euro) i seguenti valori essenziali:

ricavi delle prestazioni: 804;
 costi del personale: 310;
 risultato operativo: -21;

rileviamo che il Gruppo Alitalia Fly, nel 2006, sostiene costi per servizi “esterni” per circa Euro 800 milioni (che rappresentano i ricavi del Gruppo Alitalia Servizi).

Senza considerare lo scorporo suddetto, pertanto, nel gruppo Alitalia Fly avremmo una diversa struttura di costi rispetto a quella rappresentata in tabella, ove i costi per servizi

sarebbero inferiori di (almeno) Euro 300 milioni (il costo del personale di Alitalia Servizi) e il costo del personale superiore per lo stesso importo.

Ricordando che questa simulazione ha il solo scopo di rendere confrontabili i valori reddituali di Alitalia e Air France, la percentuale di incidenza del costo del personale del Gruppo Alitalia Fly, se non considerassimo l'operazione di conferimento in Alitalia Servizi, nel 2006, passerebbe dal 16,9% al 24,0 %³⁶, pertanto ancora inferiore al livello medio di Air France.

³⁶ Facendo una simulazione analoga per il 2007, la percentuale di incidenza del costo del personale sui ricavi passerebbe al 26,8%.

2. Le cause di insolvenza

2.1. Introduzione: gli stadi e le cause della crisi d'impresa

Per comprendere le cause di insolvenza del Gruppo Alitalia, è di fondamentale importanza inquadrare l'analisi nell'ambito del concetto di crisi d'impresa, che convenzionalmente prevede quattro stadi progressivi: (i) squilibrio; (ii) perdita; (iii) insolvenza; (iiii) dissesto.

Premesso che il terzo stadio (*insolvenza*) si verifica quando l'intensità e l'entità delle perdite economiche, unite alla scarsa solidità dell'assetto patrimoniale conducono all'incapacità dell'impresa di fronteggiare i propri impegni finanziari, cioè di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni, ai fini della presente Relazione, si assume come quadro di riferimento per l'indagine circa le cause d'insolvenza uno fra gli schemi concettuali più diffusi in ambito aziendalistico, che qui si richiama, seppur in rapida sintesi, per una più agevole comprensione dei risultati cui si perviene³⁷.

E' notorio che le **cause** della crisi d'impresa possono essere molteplici. Una possibile classificazione di massima di tali cause è la seguente:

1. cause economiche;
2. cause finanziarie;
3. cause economico-finanziarie.

Le cause di una crisi sono *economiche* quando, in generale, dipendono dalla domanda dei beni oggetto della produzione e/o dai costi di questa produzione.

In particolare, si possono individuare le seguenti tipologie di crisi economiche: (i) da inefficienza nella gestione delle risorse; (ii) da un eccesso di capacità produttiva; (iii) da diminuzione della domanda dei prodotti/servizi offerti sul mercato.

Una crisi causata da *inefficienza nella gestione* delle risorse si ha quando l'impresa ottiene rendimenti dei fattori produttivi inferiori a quelli della concorrenza. In altre parole, l'impresa produce a costi più alti o che impiega maggiori quantità di fattori per prodotto (inefficienza nell'utilizzazione dei fattori produttivi) ovvero perché paga, per gli stessi fattori, un prezzo superiore a quello dei concorrenti (inefficienza negli acquisti). Questa tipologia di crisi è potenzialmente risolvibile, a patto di avere le capacità finanziarie e manageriali per porre rimedio alle suaccennate carenze.

Gli eventi congiunturali più temibili, per le imprese che si trovano in questa situazione, possono essere un aumento del tasso di inflazione, un aumento non controllabile dei prezzi delle materie prime, ovvero un peggioramento delle ragioni di scambio se l'impresa si rifornisce all'estero (o comunque in valuta estera). Nei primi due casi infatti (incremento, generalizzato e non, dei prezzi di acquisto) si osserva un'impennata dei costi di produzione che può essere recuperata solo aumentando della stessa misura i prezzi dei prodotti/servizi venduti, il che non sempre risulta attuabile, soprattutto quando ad un aumento del tasso d'inflazione si associa una stasi (o addirittura una contrazione) della domanda. Nel terzo caso (peggioramento delle ragioni di scambio) l'impresa si trova in gravi difficoltà, a meno che non sia oltre che importatrice, anche

³⁷ In particolare, si fa riferimento all'impostazione di Luigi Guatri in *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, 1986.

esportatrice di prodotti/servizi. L'unica via di prevenzione consiste nell'attuare una politica di copertura di cambio (comunque costosa).

Le crisi che derivano da *eccesso di capacità produttiva* si manifestano quando l'impresa è sovradimensionata rispetto alle reali possibilità offerte dal mercato.

La crisi può inoltre essere dovuta alla *diminuzione della domanda dei prodotti/servizi offerti* sul mercato; in questo caso, è bene distinguere l'ipotesi in cui il calo della domanda riguarda la generalità delle imprese che operano nel settore ovvero se riguarda soltanto l'impresa investita dalla crisi.

Nel primo caso, si tratta indubbiamente di una crisi che dipende principalmente da cause esterne; tuttavia, anche in questo caso è fuor di dubbio che se l'impresa è solida nel suo assetto patrimoniale finanziario e sia riuscita, nel periodo precedente alla crisi, a crearsi alcuni vantaggi competitivi nei confronti delle imprese operanti sul mercato, può riuscire a fronteggiare la congiuntura sfavorevole. Viceversa, l'unica alternativa consiste nel perseguire una strategia di diversificazione dei prodotti/servizi offerti sul mercato ed abbandonare gradualmente il business colpito dalla crisi.

Nel secondo caso, invece, è chiaro che la crisi è dovuta ad errori di management aziendale quali, ad esempio, la mancanza di una politica commerciale, la mancanza di innovazioni di prodotto e/o di processo, un'errata politica di prezzo e via dicendo.

Anche per il fronteggiamento di questo tipo di crisi, che più di altre sembrerebbe addebitabile quasi esclusivamente a fattori esterni, risulta invece prioritaria la soluzione degli eventuali problemi interni all'impresa.

Veniamo ora alla seconda tipologia di crisi evidenziata: la cosiddetta crisi *finanziaria*.

La causa della crisi di un'impresa si definisce finanziaria quando l'impresa stessa, pur non avendo problemi di economicità, si trova ad operare nelle seguenti condizioni:

- a) elevato quoziente di indebitamento;
- b) prevalenza, nell'ambito dell'indebitamento, di quello a breve termine;
- c) squilibrio nella struttura patrimoniale e cioè un'insufficiente copertura delle immobilizzazioni tecniche da parte del capitale proprio;
- d) un effetto di leva finanziaria fortemente negativo e cioè un saggio di redditività della gestione operativa molto inferiore al tasso di onerosità dei finanziamenti ottenuti;
- e) insufficiente riserva di liquidità.

La crisi finanziaria viene innescata dagli elevati oneri finanziari, causati dall'eccessivo indebitamento; quando tali oneri sono di entità tale da annullare l'eventuale redditività della gestione operativa e generare anzi perdite economiche, si determina un ulteriore aumento dell'indebitamento e degli oneri finanziari in una spirale che, spintasi oltre un certo limite, conduce inevitabilmente l'impresa al dissesto.

E' evidente che l'elemento congiunturale più temibile, per le imprese colpite da questa tipologia di crisi, consiste nelle turbolenze dei mercati finanziari e, in particolare, nel rialzo dei tassi reali d'interesse,

Tuttavia, nella gran parte dei casi, lo squilibrio finanziario delle imprese dipende, in larga misura, da cause interne e cioè da errori da parte del management e, in particolare (citando i fenomeni più frequenti):

- cattiva gestione del capitale circolante;
- errori nelle politiche d'investimento;
- politica della proprietà troppo legata al concetto di impresa familiare, con conseguente diffidenza nell'ampliare la base societaria.

Le vie per risolvere una crisi avente cause finanziarie passano, necessariamente, per una riduzione dell'indebitamento, anche tramite una compressione del capitale investito, nonché per una rinegoziazione, se possibile, del costo dei mezzi di terzi. E' ovvio, però, che quando la crisi è in uno stadio avanzato, difficilmente potrà essere risolta senza un intervento esterno.

L'ultima tipologia di crisi, quella *economico-finanziaria*, si verifica quando ricorrono congiuntamente sia cause di tipo economico che cause di tipo finanziario.

Si tratta, come è facile intuire, di una crisi la cui soluzione si profila molto ardua, anche perché qualsiasi indicatore congiunturale, se sfavorevole, può contribuire in questo caso al rapido dissesto dell'impresa.

E' altresì ovvio che, nella quasi totalità dei casi, una crisi dovuta a cause economico-finanziarie può essere solo aggravata da fattori esterni, ma difficilmente può essere stata causata dagli stessi; ciò significa, in altre parole, che all'origine di una crisi di questo tipo si trovano sempre motivazioni interne all'impresa.

Per meglio comprendere quanto appresso si dirà a proposito della crisi del Gruppo Alitalia, è altresì necessario inquadrare i fattori di crisi d'impresa anche secondo un'altra prospettiva, che guardando alla "provenienza" della crisi, arriva ad identificare le crisi interne e quelle esterne.

Le prime sarebbero quelle imputabili esclusivamente a *problemi interni* alle singole aziende, quali, per esempio, lo squilibrio nell'assetto patrimoniale, l'incapacità del management, i problemi gestionali e organizzativi dell'impresa, eccetera.

Le seconde sarebbero invece quelle che dipendono non da squilibri interni dell'azienda, bensì da aspetti congiunturali, da uno sfavorevole andamento dei mercati, dal rialzo dei tassi d'interesse e da altri *fenomeni esogeni*.

2.2. Le cause dell'insolvenza del Gruppo Alitalia.

E' altamente complesso, **alla luce dei dati attualmente a disposizione del Commissario Straordinario**, illustrare le cause d'insolvenza di un'azienda così *grande* nelle dimensioni, *articolata* nella sua struttura societaria e organizzativa, che, fra gli ulteriori aspetti di complessità del business, può annoverare il fatto di:

- operare a livello *internazionale*,
- competere in uno scenario ove la *pressione concorrenziale* è fortissima e in continua evoluzione e i fabbisogni finanziari sono in continua crescita,
- essere condizionata, a vario titolo, dal comportamento, degli altri soggetti della filiera (autorità di *air traffic control*, società di gestione aeroporti, agenti, ecc.),
- essere assoggettata a innumerevoli *fenomeni di instabilità*, quali l'innovazione tecnologica, la sofisticazione finanziaria, l'evoluzione dei bisogni e dei gusti dei consumatori, gli andamenti congiunturali dell'economia, le alleanze e le operazioni di finanza straordinaria, le fluttuazioni dei tassi di cambio delle valute (per citarne solo alcuni).

L'insieme di questi fattori comporta il **continuo mutamento** degli *scenari*, degli *assetti dei mercati* e, conseguentemente, dei *modelli di business* e delle *strategie* da adottare per competere profittevolmente.

Non da ultimo, è assolutamente doveroso ricordare che tale azienda eroga un **servizio pubblico essenziale** e quindi è da sempre, per sua natura, sottoposta a *vincoli* di varia specie (normativi, di assetto industriale, di copertura territoriale, eccetera) che vanno considerati quali imprescindibili e fisiologici condizionamenti al raggiungimento delle condizioni di equilibrio economico e finanziario a valere nel tempo³⁸.

E' pur vero, d'altro canto, che la crisi del Gruppo Alitalia perdura da lungo tempo: si è rappresentato in precedenza che l'ultimo esercizio nel quale si riscontra un risultato netto positivo è il lontano 1999, mentre in seguito sono state prodotte perdite ingenti e strutturali³⁹.

Ciò detto, si procederà ora alla prospettazione di quelle che possono essere le principali cause che hanno portato lo stadio della crisi di Alitalia alla situazione di *insolvenza* che costituisce presupposto per l'ammissione alla procedura di a.s..

E' indubbio che il lungo periodo di crisi in cui ha versato l'azienda ha visto il vario combinarsi di diversi fattori, endogeni ed esogeni, economici e finanziari, che nel determinare l'insolvenza si sono spesso sovrapposti ed autoalimentati nel tempo.

E' da ritenersi che la crisi del Gruppo Alitalia abbia **natura industriale**: essa è dovuta all'incapacità dell'azienda di "stare sul mercato" proficuamente e con le proprie forze, a causa dell'assenza sempre più marcata nel tempo delle condizioni di economicità, fino alla attuale situazione della perdita dei connotati di *autonomia*, cioè della capacità di prescindere da sistematici interventi esterni di sostegno e di *durabilità*, ovvero della prospettiva di continuità.

2.3. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi riferibili allo scenario ambientale e competitivo

All'insolvenza hanno indubbiamente concorso i fattori "esterni" di crisi, che interessano cioè l'intero comparto del trasporto aereo.

Gli elementi macroeconomici di deterioramento dello scenario ambientale e competitivo che hanno colpito il settore del trasporto aereo negli ultimi anni sono ravvisabili in due fattori principali: la costante e significativa crescita del costo del carburante, da una parte, e l'indebolimento della crescita globale, dall'altra.

In merito al **costo del carburante**, che rappresenta, dopo il personale, il fattore produttivo più costoso per l'azienda, si osserva che il prezzo Brent del petrolio è passato da 63,86 dollari al barile nel gennaio 2006 ai 134,55 dollari del luglio 2008, causando un pesantissimo incremento dell'incidenza del costo stesso sui ricavi (dal 20% del 2007 al 29% del 2008) e quindi una drastica erosione della marginalità del servizio offerto portando ad un appesantimento grave delle già deficitarie condizioni di redditività.

³⁸ E' pacifico in dottrina e riscontrabile nella realtà che le aziende pubbliche soffrano di una strutturale difficoltà a raggiungere condizioni di equilibrio, per diversi fattori quali, ad esempio, i vincoli alla definizione di obiettivi e strategie, i meccanismi di acquisizione delle risorse finanziarie, le differenze in termini di soggetto economico e di organi rappresentativi dello stesso, l'avvicendamento del management, etc.

³⁹ Escludendo l'esercizio 2002, nel quale come già visto si registra un utile netto consolidato di Euro 93 milioni, malgrado una perdita operativa di Euro 118 milioni, grazie alla presenza di proventi straordinari di circa Euro 280 milioni derivanti dalla chiusura dell'alleanza con KLM.

In termini assoluti, dal 2007 al 2008 il costo del carburante per il Gruppo Alitalia è cresciuto di circa 122 milioni di euro, in corrispondenza, addirittura, di un minor livello di attività complessiva⁴⁰.

E' di tutta evidenza che tale fenomeno è variamente amplificato o ridotto nel tempo, per i vettori europei, dal rapporto di cambio USD/Euro.

In merito al complessivo **rallentamento della crescita** a livello mondiale, peraltro aggravata dalla recente crisi finanziaria registrata ad inizio estate sul mercato statunitense e propagatasi repentinamente in gran parte del globo, va segnalato che la domanda di trasporto aereo storicamente reagisce ad essa con elastica proporzionalità. Si sono, quindi, palesati elementi di consistente criticità nei tassi di sviluppo del traffico mondiale, particolarmente nei segmenti di più elevata profittabilità.

La combinazione di questi due elementi (aumento del costo del carburante e indebolimento della crescita globale) ha dunque impattato strutturalmente sul settore del trasporto aereo, erodendo nel tempo i ricavi unitari per passeggero trasportato e quindi sulla redditività complessiva dell'azienda.

Ad esempio, nel 2007 si è confermato il perdurante fenomeno dell'erosione dello *yield*⁴¹ (-3,3%) su tutti i mercati di riferimento del Gruppo, è stata riscontrata una flessione del *RATK*⁴² pari al 2,3%, con conseguente perdita dei proventi pari al -2,2%.

A livello complessivo, i ricavi del traffico passeggeri, pari ad €/mln 3.656, hanno presentato un decremento del -1,9 % (-€/mln 69) rispetto al precedente anno⁴³.

Tali fattori congiunturali hanno danneggiato più gravemente quelle aziende come Alitalia che già palesavano squilibri gestionali e che, a causa della loro vulnerabilità economica e debolezza finanziaria, non hanno avuto la capacità e la possibilità di reagire adeguatamente ai fattori di crisi esterna.

Un altro fattore di scenario macroeconomico che ha ulteriormente penalizzato il settore del trasporto aereo è costituito dalla tragedia dell'11 settembre 2001 (**attentato alle Twin Towers**) che ha avuto un effetto negativo sui volumi della domanda e quindi dei ricavi per l'intero comparto (nonché sul sensibile incremento dei costi riferibili alla *security*)⁴⁴.

2.4. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi riferibili all'assetto industriale

L'essenza *industriale* della crisi del Gruppo Alitalia può rinvenirsi, in estrema sintesi, in due gruppi di fattori.

Il *primo* gruppo di fattori, sulla base della documentazione aziendale e di settore raccolta, è ascrivibile al **contesto di riferimento**, cioè agli elementi di *debolezza* del sistema di trasporto aereo italiano che nell'ultimo decennio si sono via via presentati o aggravati. Tali fattori possono essere individuati nei seguenti⁴⁵.

⁴⁰ Fonte: Alitalia, Dati gestionali forniti dalla Direzione *Planning & Control*.

⁴¹ Lo *yield* è il ricavo medio per unità di trasportato parametrato ai chilometri volati.

⁴² *RATK* è il provento per unità di prodotto (rapporto tra provento e tonnellate chilometro offerte).

⁴³ Fonte: Alitalia, Bilancio 2007.

⁴⁴ La Guerra del Golfo del 1991 rappresenta un altro evento che ha avuto un forte impatto negativo sul settore del trasporto mondiale.

⁴⁵ Fonte: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pagg. 9 e 10.

- la perdita della posizione “monopolistica” sul mercato domestico con la liberalizzazione del mercato europeo avvenuta a partire dal 1993 e l’avvento dei vettori *low cost* (Alitalia controlla oggi il 42% del proprio mercato domestico, mentre Air France e Lufthansa controllano rispettivamente il 94% e il 68% dei propri mercati nazionali)⁴⁶;
- il sistema disordinato di regole del settore, che non ha consentito una gestione equilibrata del processo di liberalizzazione del mercato (es. sviluppo vettori *low-cost* su aeroporto di Ciampino, disparità nel trattamento economico nella fornitura dei servizi aeroportuali)⁴⁷;
- l’elevata frammentazione della domanda su più bacini di traffico (Roma e Milano rappresentano porzioni del traffico totale nazionale inferiore a quanto rappresentino Londra e Parigi per Regno Unito e Francia);
- mercato “povero” rispetto ai principali paesi europei (es. minor incidenza del traffico business rispetto a Francia, Germania, regno Unito) e penalizzato dal posizionamento geografico del paese decentrato rispetto alle grandi rotte intercontinentali;
- l’eccessiva frammentazione del sistema aeroportuale nazionale su troppi aeroporti, con forti criticità infrastrutturali;
- le forti carenze infrastrutturali del sistema Paese (investimenti infrastrutturali, politiche di regolamentazione del settore);
- i forti vincoli esterni al sistema.

Sebbene non sia questa la sede in cui poter analizzare ciascuno di questi elementi, è da ritenersi che l’insieme delle problematiche scaturenti da questi fattori ha determinato strutturalmente, soprattutto negli ultimi anni, da un lato un forte *limite alla crescita* e dall’altro l’esposizione dell’azienda alla *pressione competitiva* esercitata dai concorrenti.

In termini economico-aziendali, ciò si è tradotto, col passare del tempo, nella difficoltà di sviluppare le vendite, nella perdita di quote di mercato, nell’erosione dei margini e ovviamente, nel *progressivo deterioramento del profilo economico e finanziario* del Gruppo.

Il *secondo* gruppo dei fattori è invece riconducibile ad **elementi endogeni** all’azienda, che ora esaminiamo nel loro sviluppo temporale.

2.5. Le cause dell’insolvenza: i fattori di crisi alla fine degli anni Novanta

⁴⁶ La liberalizzazione del mercato europeo deriva dai seguenti regolamenti CEE: n. 2407/92 (sul rilascio delle licenze ai vettori aerei), n. 2408/92 (sull’accesso dei vettori aerei della Comunità alle rotte intracomunitarie), n. 2409/92 (sulle tariffe aeree).

⁴⁷ Sullo sviluppo dei vettori *low cost* (*no-frills carrier*) si fa riferimento alle esaustive analisi riportate dalla AEA (*Association of European Airlines*) nei suoi Yearbooks.

⁴⁹ Si ricordano le vicende più significative che hanno segnato la storia dell’aeroporto di Malpensa: **1)** nel luglio 1996 il D.M. 46/T (c.d. “1° Decreto Burlando”) in tema di assetto di traffico sul sistema aeroportuale milanese), definisce l’assetto del traffico funzionale alla creazione dell’*hub* di Malpensa, individuando in tale scalo (nonché in quello di Bergamo – Orio al Serio) l’aeroporto di approdo e partenza per tutti i collegamenti di linea e non di linea, fatta eccezione per i collegamenti relativi alla relazione globale tra Milano ed altra città il cui volume annuo di passeggeri, nella sua totalità, sia uguale o superiore a 2 milioni nel precedente anno, ovvero rientri nella media di 1 milione e 750 mila passeggeri nel triennio precedente, per i quali può essere utilizzato lo scalo di Linate; **2)** nell’ottobre 1997 il D.M. 57-T (c.d. “2° Decreto Burlando”) prevede che la data di entrata in esercizio di Malpensa 2000 è fissata al 25 ottobre 1998; **3)** nel giugno 1998 la Commissione UE apre l’istruttoria sui Decreti Burlando; **4)** nel luglio 1998 il Dott. Cempella invia un memorandum al Commissario Ue circa il complaint presentato alla CE da alcuni vettori comunitari (BA, IB, LH, SN, SK, TP) in data 16 febbraio 1998, contro il criterio di distribuzione del traffico adottato dal Ministro Burlando con decreto del 5 luglio 1996; **5)** il 9 ottobre

Sulla scorta della documentazione esaminata, la crisi industriale di Alitalia trova due ulteriori, importanti cause **nell'apertura del terminal ovest dell'aeroporto di Milano Malpensa** (anno 1998) e **nel venir meno dell'alleanza con il vettore KLM** (anno 2000).

In merito al primo elemento, si rileva che il nuovo assetto di rete di Alitalia, che aveva Malpensa quale *hub* di riferimento e che presupponeva il forte ridimensionamento dell'aeroporto di Linate, doveva avviarsi già nel 1998. Il progetto, come noto, non ebbe seguito e la successione degli eventi successivi ha fatto di Malpensa un *hub* incompiuto, anche perché “cannibalizzato” dall'aeroporto di Milano Linate, che ha continuato a rappresentare un importante *city airport* ⁴⁹.

1998 il D.M. 101/T (suddivisione dei voli dal 25.10.98 tra LIN e MXP in 34% e 66%), dispone che, nelle more del completamento e della messa in esercizio del collegamento ferroviario diretto tra Milano e Malpensa e della corsia di emergenza dell'autostrada A8, a decorrere dal 25 ottobre 1998, possano continuare ad operare sull'aeroporto di Milano Linate solo i vettori comunitari, esclusivamente per collegamenti già precedentemente in essere e con aeromobili della medesima capacità, nel limite del 34% delle frequenze realmente effettuate nella precedente corrispondente stagione di traffico IATA; **6)** il 25 ottobre 1998 c'è l'avvio operativo di Malpensa 2000; **7)** il 12 ottobre 1999 il Ministro Treu scrive al Commissario Ue de Palacio, assicurando la ferma intenzione di operare il trasferimento dei voli da Linate a Malpensa secondo le date 15 dicembre 1999 – 15 gennaio 2000; **8)** il 14 ottobre 1999 il Commissario Ue de Palacio scrive al Ministro Treu, confermando l'accordo di principio fra la Commissione ed il Governo italiano che il trasferimento avrà luogo in due tranches, il 15 dicembre 1999 ed il 15 gennaio 2000, a fronte dell'effettiva realizzazione dei lavori che il Governo italiano si è impegnato ad effettuare a Malpensa; **9)** il 26 ottobre 1999 l'A.D. di Alitalia scrive al Ministro Treu, trasmettendo una nota inviata all'IRI il 25 ottobre 1999 in cui si rendeva noto che il Consiglio di Amministrazione dell'Alitalia del 20 ottobre 1999 aveva deliberato che, ove si fosse determinato, rispetto al termine del 15 gennaio 2000, un ulteriore differimento del trasferimento dei voli da Linate a Malpensa, si sarebbero adottate una serie di contromisure; **10)** il 25 novembre 1999 il Decreto del Ministro dell'Ambiente Ronchi sull'impatto ambientale dell'attività di Malpensa, esprime V.I.A. (Valutazione Impatto Ambientale) negativa circa l'incremento dei voli su Malpensa come conseguenza del trasferimento di collegamenti da Linate; **11)** il 3 dicembre 1999 un Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri informa che il Governo ha confermato il trasferimento dei voli programmato dal 15 dicembre 1999, così come concordato con la Comunità europea, attivando subito le misure già individuate al fine di ridurre l'impatto ambientale al di sotto di quello attuale; **12)** il 7 dicembre 1999 avvengono i ricorsi (respinti il 13 dicembre) al TAR del Lazio di privati cittadini, della Legambiente, nonché di alcune compagnie aeree (AF, SN, LH e BA), per l'annullamento, previa sospensione, della deliberazione del Consiglio dei ministri del 3 dicembre 1999, della nota del Ministero dei trasporti n. 12794 del 27 ottobre 1999, e della nota ENAC prot. n. 4225 del 5 novembre 1999; **13)** il 13 dicembre 1999 il Ministro Ronchi interviene al Consiglio Europeo dei Ministri dell'Ambiente, dichiarando che, secondo quanto stabilito dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, il trasferimento da Linate a Malpensa potrà sicuramente aver luogo per ciò che concerne la tranche del 15 dicembre 1999, mentre la successiva tranche del 15 gennaio 2000 è subordinata ai risultati delle verifiche ambientali; **14)** il 14 dicembre 1999 il Commissario Ue de Palacio scrive al Ministro Treu, esprimendo dubbi sul rispetto delle condizioni concordate e sulle prospettive di sviluppo e crescita del traffico della Malpensa alla luce delle previsioni del D.P.C.M. del 13 dicembre 1999. Nella stessa nota si ribadisce che la Commissione non può accettare il trasferimento di una sola tranche di voli, per evidenti ragioni di non discriminazione fra i vettori comunitari, e, nell'ipotesi che il Governo italiano non possa procedere ad entrambi i trasferimenti per motivi ambientali, si suggerisce di ritardare tutto il trasferimento; **15)** con un Comunicato stampa del 14 dicembre 1999 il Ministro dei trasporti Treu decide **il blocco del previsto trasferimento dei voli da Linate a Malpensa**, d'intesa con il Presidente del Consiglio D'Alema e comunicazione olografa del Direttore Generale dell'ENAC Avv. Di Palma, indirizzata al Direttore della Circostrizione aeroportuale di Malpensa, con cui si trasmette copia del predetto comunicato stampa raccomandandone il rispetto, fatta salva la facoltà per gli operatori che lo decidano liberamente di operare anche da Malpensa, in considerazione dell'ordinanza con cui il TAR Lazio in data 13 dicembre 1999 respingeva l'istanza di sospensiva, tra gli altri, della delibera del Consiglio dei ministri del 3 dicembre 1999; **16)** il 3 marzo 2000 il Decreto Bersani, pubblicato sulla G.U. del 13.3.2000, regola una **nuova distribuzione del traffico tra gli aeroporti del sistema milanese, stabilendo per lo scalo di Linate un ruolo di “city airport”** con i criteri ed i limiti dei collegamenti operabili; **17)** il 21 dicembre 2000 una Decisione della Commissione Europea relativa ad un

E' la stessa Alitalia, ex post, a riconoscere che l'apertura del terminal ovest di Milano Malpensa abbia rappresentato (e rappresenti tuttora) un aspetto problematico:

- nel Piano industriale 2008-2010 approvato nel settembre 2007 (di cui si dirà appresso), si legge che Alitalia, <<nonostante le ridotte dimensioni della sua flotta e del suo mercato, si è trovata a dover operare su due *hub*, nessuno dei quali ha mai raggiunto le dimensioni critiche necessarie per diventare **strutturalmente ed economicamente sostenibili**>>⁵⁰; tale situazione, inoltre, ha comportato talvolta inefficienze nel servizio erogato alla clientela.
- nel documento presentato da Alitalia nella conferenza stampa del 5 febbraio 2008, nella quale veniva presentato il nuovo network Alitalia Summer 2008, si legge che **il sistema del doppio hub è in crisi** per i seguenti fattori: l'incremento dei voli point to point tra Italia ed Europa offerti dai concorrenti, la difficile raggiungibilità di Malpensa con treno e auto, la presenza di Linate sulle stesse destinazioni, la non disponibilità per Malpensa di un rilevante mercato naturale di origine/destinazione, la scarsa presenza su Malpensa di destinazioni e frequenze intercontinentali.

Altro fattore fondamentale della crisi di Alitalia è individuabile **nel venir meno dell'alleanza con KLM** nel 2000.

Alla fine degli Anni Novanta, infatti, tutto il settore del trasporto aereo subiva una caduta di redditività enorme a causa della guerra dei prezzi per l'eccesso di capacità produttiva derivato dal riposizionamento di aeromobili impiegati in precedenza sull'Estremo Oriente, dei disservizi causati ai voli intra-europei dal sistema di controllo del traffico aereo e dell'incremento del costo del carburante.

Sulla base di dati IATA, si è riscontrato che la profittabilità degli oltre 200 vettori membri è complessivamente calata da 3,1 miliardi di dollari nel 1998 a 1,9 miliardi di dollari nel 1999.

Negli anni successivi, a fronte di una ripresa dei traffici, si ebbero nuovi fattori di crisi come il rapporto sfavorevole di cambio USD/Euro e l'aumento del costo del carburante. A mero titolo esemplificativo, giova ricordare che nel 2000 British Airways denunciava di aver subito un incremento del costo del carburante del 40% rispetto al precedente esercizio, mentre Air France addirittura dell'80% (per effetto delle specifiche e diverse politiche di *hedging*).

In un tale difficile scenario, Alitalia aveva individuato in KLM un partner ideale con cui avviare quella integrazione industriale e commerciale che avrebbe consentito la formazione di quella massa critica necessaria al miglioramento del profilo economico-finanziario⁵¹.

La risoluzione dell'alleanza suddetta nel 2000, dopo un complesso negoziato, danneggiò il *posizionamento strategico* della società, in un contesto che, come vedremo meglio fra breve, volgeva negativamente.

In definitiva, gli anni Duemila iniziano per il Gruppo Alitalia con due gravi criticità:

- 1) una rete costosa e inefficiente a causa della co-presenza degli aeroporti di Milano Malpensa e Roma Fiumicino, nessuno dei quali, seppur per motivi diversi, rappresentava un vero e proprio *hub*; nonché della co-presenza dei due aeroporti di Linate e Malpensa sullo stesso bacino di traffico milanese;

procedimento di applicazione del Regolamento (CEE) n. 2408/92 del Consiglio, autorizza il Governo Italiano ad applicare le norme di ripartizione del traffico all'interno del sistema aeroportuale milanese.

⁵⁰ Il riferimento al secondo *hub* è ovviamente all'aeroporto di Roma Fiumicino. *Fonte*: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pag. 11.

⁵¹ Trattavasi di due compagnie in quel momento assolutamente complementari.

- 2) una dimensione aziendale e un network di rete inadatti, dopo lo scioglimento della promettente alleanza con KLM, ad affrontare la sfida competitiva globale che diviene sempre più ardua da sostenere.

Il tutto, accompagnato da un profilo economico-finanziario-patrimoniale in peggioramento⁵².

2.6. Le cause dell'insolvenza: i fattori di crisi negli anni Duemila

A partire dagli anni Duemila, in un settore del trasporto aereo sempre più competitivo e con margini in discesa, il Gruppo Alitalia, per le ragioni sopra esposte è in serio affanno competitivo e industriale nonché in grave tensione finanziaria⁵⁴.

In una tale situazione, non esistono le condizioni per poter perseguire una delle due principali opzioni strategiche che si vanno affermando: quella dei *full service carrier* (FSC) e quella dei *low-cost carrier* (LCC).

Le due categorie di operatori hanno caratteristiche e modelli operativi assolutamente differenti.

Il primo modello è caratterizzato da grandi dimensioni, elevata qualità del servizio, ampia e completa offerta commerciale anche di lungo raggio, network caratterizzato dalla presenza di *hub* di riferimento, estesa copertura del territorio, elevata capacità di sfruttare le economie di scala, forte credibilità commerciale e *standing* del marchio molto alto.

Il secondo è invece caratterizzato da dimensioni più contenute, offerta commerciale contraddistinta da basse tariffe e *no frills*, elevata efficienza delle strutture di costo, canali di vendita diretti e senza intermediari, network di rete senza *hub* (logica del punto-punto).

Entrambe le categorie, peraltro, negli ultimi anni sono state interessate da importanti processi di consolidamento: nell'ambito dei FSC, cioè di tutti gli operatori tradizionali, si sono affermati 3 grandi poli di riferimento (Lufthansa/Swiss, Air France/KLM, British Airways/Iberia)⁵⁵; ma anche tra i vettori LCC si è andato affermando un

⁵² Il Piano Industriale 1996-2000 ebbe quale presupposto un'importante ricapitalizzazione della Società, nel triennio 1996-1998, che, come evidenziato nel precedente paragrafo, comportò un conferimento di capitale per complessivi 3.317 miliardi di lire. Si ricorda che, ai sensi della decisione 97/789/CE del 15 luglio 1997, la Commissione delle Comunità Europee definì la parte di tale aumento di capitale sottoscritto dall'IRI "aiuto di stato compatibile" con la normativa europea in fatto di liberalizzazione del trasporto aereo, a condizione che le autorità italiane rispettassero **dieci impegni**, fra i quali si ricordano condizioni in merito alla capacità massima da offrire in termini di posti disponibili, la crescita massima annuale dei posti km offerti e le tariffe minime da praticare. Alitalia presentò ricorso contro tale decisione e il 12 dicembre 2000 il Tribunale di primo grado della Comunità Europea accolse le motivazioni più significative addotte dalla ricorrente, evidenziando un'errata applicazione del "principio dell'investitore privato in un'economia di mercato", invalidando la suddetta decisione e le conseguenze imposte (nonché condannando la C.E. al pagamento delle proprie spese legali e di quelle di Alitalia). Il 18 luglio 2001 la Commissione Europea si pronunciò nuovamente sull'operazione di ricapitalizzazione prevista dal Piano 1996-2000, correggendo le inesattezze presenti nella decisione del 1997, considerate "errori manifesti" dal Tribunale, confermando tuttavia la definizione di "Aiuti di Stato" all'operazione di ricapitalizzazione effettuata.

⁵⁴ Nel dicembre 2000 il pacchetto di controllo di Alitalia passa dall'IRI al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

⁵⁵ Tali consolidamenti consentono il raggiungimento di alcuni importanti traguardi quali una massa critica superiore e l'accesso a sinergie molto significative e stabili nel tempo, non disponibili con le forme tradizionali di alleanza tra le compagnie aeree (*Fonte*: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pag. 8).

processo di consolidamento intorno ad alcuni operatori di dimensioni continentali (Ryanair, Easyjet).

In un tale scenario, Alitalia si trova “a metà strada” fra questi due modelli di business, in quanto:

- si configura come un FSC, ma è incapace di raggiungere dimensione, massa critica, forza commerciale ed efficienza complessiva proprie dei *full carrier*, nonché
- è assolutamente diversa per storia, vocazione, orientamento strategico e struttura (organizzativa, del personale, della flotta e degli aeroporti) dai vettori *low cost*⁵⁶.

Pertanto, si è posto, come è facile intuire, il problema strategico di reagire all'evoluzione descritta dello scenario ambientale e competitivo per non soccombere di fronte alla potenza dei *full carrier* e alla aggressiva elasticità dei vettori *low cost*.

La naturale (e forse unica) soluzione strategica, per aziende come Alitalia, è stata quindi individuata nella ricerca di aggregazioni con altre compagnie attraverso *forme di integrazione/concentrazione* in un ridottissimo numero di *hub carrier*, che potessero consentire il raggiungimento delle tanto auspiccate economie di scala e la generazione di sinergie di rilevante entità.

Nel luglio del 2001 Alitalia definisce un quadro stabile **di alleanze con Air France** ed entra a far parte dell'Alleanza internazionale **Sky Team**, che unisce nove delle maggiori compagnie aeree mondiali (Northwest, KLM, Air France, Continental, Delta Air Lines, Korean Air, Aeromexico, CSA Czech Airlines e Aeroflot).

Nel settembre 2001 Alitalia si appresta a varare il Piano 2002-2006, finalizzato a guidare il recupero di redditività riconsiderando il proprio assetto commerciale e produttivo, anche facendo leva sulle opportunità offerte dal nuovo sistema di alleanze.

Ma le conseguenze dell'**attentato dell'11 settembre 2001**, che sconvolgono il settore a livello mondiale, porta il gruppo a dover fronteggiare una caduta del fatturato dell'ordine del 25%.

Nello stesso mese, viene quindi varato un **contingency plan contenente misure di emergenza** atte a contenere l'impatto della violentissima crisi e a delineare un percorso sostenibile per il periodo di riassorbimento del drammatico calo della domanda di trasporto aereo⁵⁷. Successivamente viene formulato un nuovo Piano Biennale 2002-2003, che conferma il ruolo di vettore globale di Alitalia e che presuppone un consistente rafforzamento patrimoniale finalizzato ad attribuire alla capogruppo i mezzi necessari a gestire l'uscita dalla crisi.

Nel 2002, in un settore del trasporto aereo ove la domanda flette rispetto al 2001 e aggrava la crisi del comparto, Alitalia porta a compimento una importante **ricapitalizzazione** per complessivi Euro 1.116 milioni e si rafforza anche attraverso l'emissione di un **prestito obbligazionario convertibile** di circa Euro 715 milioni⁵⁸.

⁵⁶ <<Ad eccezione di alcuni mercati domestici di nicchia, l'industria aerea non lascia spazio ai vettori FSC di dimensioni ridotte, ancorché efficienti, che operino su basi stand-alone (Iberia, Swiss)>>. Fonte: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pag. 8.

⁵⁷ Gli interventi riguardano il network, la flotta (vi entrano i Boeing 777 in sostituzione dei vecchi Boeing 747 messi a terra approfittando del crollo del traffico conseguente agli eventi dell'11 settembre 2001), il costo del lavoro e gli altri costi di struttura nell'ottica di ridurre i costi in misura per quanto possibile vicina alla perdita di fatturato.

⁵⁸ Più in particolare, le assemblee del 14-28 maggio 2002 deliberarono la riduzione del capitale sociale da Euro 805 milioni a Euro 572 milioni a copertura delle residue perdite e il contestuale aumento dello stesso a pagamento a Euro 715 milioni nonché la delega al Consiglio di Amministrazione di aumentare a

Altro evento significativo, nel novembre 2002, è un primo segnale, seppur simbolico, verso un progetto di integrazione con Air France che avviene attraverso lo scambio azionario pari al 2% del capitale sociale.

Mentre nel secondo semestre 2002 si manifestano i primi segnali di una nuova fase critica per il settore che poi esplose in tutta la sua evidenza nel primo semestre del 2003, si avvia una nuova fase di incisivo ripensamento del proprio modello industriale: a tale scopo e in una prospettiva di continuità rispetto ai richiamati percorsi strategici in precedenza elaborati, il 12 settembre 2003 il Consiglio di Amministrazione approva le Linee Guida del nuovo **Piano Industriale 2004-2006** e il successivo 30 ottobre 2003 vengono approvate le conseguenti azioni e la necessaria valorizzazione economico-finanziaria.

In seguito alle turbolenze e tensioni del clima sindacale (si susseguono scioperi e numerose manifestazioni di protesta), oltre alla situazione di stallo su altri importanti elementi alla base del Piano (i cosiddetti requisiti di sistema, il riordino dell'intero settore del trasporto aereo nazionale, il processo di privatizzazione ed il consolidamento internazionale della Compagnia) il Consiglio di Amministrazione constata alla fine di febbraio 2004 **l'impercorribilità di detto Piano**⁵⁹.

I risultati economici del 2003 (esposti in precedenza nel dettaglio) mostrano chiaramente l'acuirsi della crisi descritta: rispetto al 2002 si riducono i proventi del traffico passeggeri, aumentano i costi per l'assistenza radio meteo e di scalo, aumenta il costo del lavoro, aumentano gli ammortamenti e la perdita operativa di 118 milioni di Euro del 2002 passa ai 384 milioni del 2003.

Il risultato netto consolidato dell'esercizio 2003 è una perdita di Euro 519,8 milioni. Il risultato netto della capogruppo è una perdita di Euro 517,1 milioni.

Si rappresenta che nella Relazione al bilancio dell'esercizio 2003 della **società di revisione** Deloitte (redatta ai sensi dell'art. 156 del D. Lgs. 24.2.1998, n. 58), rilasciata il 10 giugno 2004, si legge che la situazione della Società configura <<un contesto di significativa incertezza in merito al **presupposto della continuità aziendale**, ulteriormente acuito dall'**indisponibilità di un piano approvato e condiviso**>>⁶⁰ e che <<A causa della rilevanza delle incertezze descritte nel precedente paragrafo 3, **non siamo in grado di esprimere un giudizio** sul bilancio di esercizio della ALITALIA – Linee Aeree Italiane S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2003>>⁶¹.

pagamento il capitale sociale e di emettere obbligazioni convertibili, il tutto per un importo di Euro 1.431 milioni di cui la metà a servizio della sottoscrizione di azioni e l'altra metà a servizio della sottoscrizione di obbligazioni convertibili. Tutte tali operazioni si completarono entro il dicembre 2002. Come già detto nel precedente paragrafo, tale operazione comportò l'iniezione di nuovo capitale di rischio per un ammontare complessivo di Euro 1.116 milioni, di cui 258 versati nel 2001 e 858 nel 2002.

⁵⁹ Fonte: Alitalia, Bilancio 2003, Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, pag. 23. Si registrano inoltre nella medesima seduta del 27 febbraio 2004 le dimissioni dell'Amministratore Delegato, che in sede di Consiglio di Amministrazione sottolineò la forte resistenza alla implementazione del Piano da parte delle parti sociali e delle autorità locali e i rischi per l'esercizio del pubblico servizio di un forte conflitto sociale. Fonte: Alitalia, Verbale del Consiglio di Amministrazione del 27 febbraio 2004.

⁶⁰ Deloitte, Relazione al Bilancio 2003 di Alitalia Linee Aeree Italiane spa, pag. 3.

⁶¹ Deloitte, Relazione al Bilancio 2003 di Alitalia Linee Aeree Italiane spa, pag. 4. Identiche formulazioni si leggono nella Relazione dello stesso revisore al bilancio consolidato.

Si rappresenta che nella Relazione del **Collegio Sindacale** rilasciata alla medesima data, il Collegio afferma, riguardo alle Relazioni rilasciate dalla Società di Revisione, che <<non ha osservazioni da fare in quanto di per sé esplicative>>. Il Collegio sindacale, peraltro, ricordando che il Consiglio di Amministrazione in carica il 20 maggio 2004 ha redatto il suddetto bilancio nel presupposto che la continuità aziendale possa essere assicurata da talune condizioni (il rapido reperimento di adeguate risorse finanziarie mediante “prestito ponte” emesso o garantito da un soggetto pubblico per sostenere l’operatività aziendale; il perseguimento di un Piano Industriale e di riassetto organizzativo societario del Gruppo da sviluppare nei prossimi tre-quattro mesi), afferma nella sua Relazione che <<E’ nostro dovere constatare che, allo stato, un piano siffatto manca e che potrà presumibilmente essere disponibile a termine, richiedendo il nuovo management i tempi tecnici per redigerlo (...). Da quanto sopra riportato discende, a nostro giudizio, l’esigenza di conoscere con certezza l’operatività del reperimento del prestito ponte nel termine di svolgimento dell’Assemblea alla quale siete convocati. La mancata definizione di quanto sopra non consentirebbe, a nostro giudizio, l’approvazione di un bilancio nella prospettiva della continuità aziendale e si renderebbe necessaria, pertanto, la successiva convocazione di un’Assemblea straordinaria per le determinazioni conseguenti>>.

2.7. Le cause dell’insolvenza: il venir meno del progetto industriale contenuto nel Piano Industriale 2005-2008

Il piano di ristrutturazione 2005-2008 si pone l’obiettivo industriale <<di consentire ad Alitalia di posizionarsi come vettore a rete altamente efficiente>> e viene strutturato in due fasi distinte, temporalmente separate: la prima, finalizzata al risanamento (biennio 2005-2006) e la seconda al rilancio (biennio 2007-2008).

I progetti di efficientamento individuati da tale piano sono relativi a⁶³:

- razionalizzazione degli approvvigionamenti;
- intervento sul costo del personale (riduzione di organici e dei costi unitari);
- rilancio dell’efficacia e dell’efficienza della struttura commerciale;
- revisione dei processi nelle aree operative e nelle funzioni centrali;
- separazione delle attività di volo dalle attività strumentali e di sostegno, mediante il conferimento a una società di nuova costituzione (Alitalia Servizi) e l’investimento di una società finanziaria a capitale pubblico nella nuova società.

In particolare, fra questi progetti assume particolare rilevanza la **separazione delle attività di volo da quelle relative ai servizi** di manutenzione, *information technology*, amministrativi e di *handling* con la creazione, nel 2005, del Gruppo Alitalia Servizi, in partnership con Fintecna.

L’operazione, oltretutto di natura finanziaria (comportò il conferimento di nuovo capitale di rischio da parte di Fintecna), rispondeva dichiaratamente ad una logica:

- *strategica*, in quanto doveva consentire all’azienda di concentrare attenzione e risorse all’attività del volo;
- *industriale*: in quanto da un lato, aveva l’obiettivo di rendere variabili (ed esterni) costi che erano sostanzialmente fissi (e interni); dall’altro, doveva portare ad una (graduata) riduzione degli stessi costi dei servizi, sia grazie all’auspicato processo di riorganizzazione delle attività conferite nel nuovo

⁶³ Il piano viene approvato dal Consiglio di Amministrazione il 13 ottobre 2004 e subisce poi due rimodulazioni nelle sedute del 14 aprile 2005 e del 14 ottobre 2005.

“abito” societario⁶⁴, sia attraverso la successiva esternalizzazione di alcuni dei servizi scorporati⁶⁵.

Il Piano industriale 2005-2008 si basava sulle seguenti ipotesi *finanziarie*: (i) aumento di capitale entro la fine del 2005 (ipotesi assunta nel piano: 1.000 milioni di Euro); (ii) posticipo del rimborso del prestito obbligazionario convertibile al luglio 2010; (iii) rimborso entro la fine del 2005 del prestito ponte di 400 milioni di Euro ottenuto tra la fine del 2004 e la prima parte del 2005; (iv) anticipo dal marzo 2006 al dicembre 2005 dell'accensione di nuovi finanziamenti a lungo termine per 388 milioni di Euro⁶⁶.

Si ricorda che il 31 ottobre 2005 la **Società di Revisione** Deloitte, non essendosi ancora realizzato l'aumento di capitale deliberato il 29 luglio, non espresse un giudizio di conformità in ordine alla Relazione semestrale al 30 giugno 2005 <<evidenziando che la sussistenza del presupposto della continuità aziendale della Società e del Gruppo potrebbe ritenersi verificata qualora entro il termine di scadenza dell'impegno assunto dall'istituto finanziario, fosse possibile ottenere le evidenze necessarie a comprovare con ragionevole certezza il buon esito dell'aumento di capitale>>⁶⁷.

Il **Collegio Sindacale**, nelle sue osservazioni sulla relazione semestrale alla medesima data, afferma che <<l'adeguata e tempestiva realizzazione della prospettata operazione di ricapitalizzazione rappresenta la condizione essenziale per consentire il raggiungimento dell'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario di Alitalia sulla base del Piano Industriale 2005-2008 e quindi, assicurare alla Società il mantenimento della prospettiva di continuazione aziendale assunta nella Relazione semestrale>>.

Malgrado il buon esito dell'aumento di capitale realizzato nel dicembre 2005 (per un conferimento di 1.006 milioni di Euro)⁶⁸ e la tenuta dei ricavi complessivi nel 2006 (4.724 milioni di Euro) la realizzazione dei progetti di efficientamento viene meno e **la fase di risanamento** avviata nel 2005 **non si conclude**.

Ne consegue che l'operazione di conferimento da parte di Alitalia del ramo di azienda in Alitalia Servizi risulta decontestualizzata per cui non solo non si è realizzato il processo di efficientamento programmato, ma il rapporto tra Alitalia e Alitalia Servizi, nel frattempo controllata da Fintecna spa, è rimasto – sino al 31 dicembre 2007 - regolato da un contratto di servizio che prevedeva tariffe dichiaratamente più elevate rispetto a quelle di mercato.

⁶⁴ Inizialmente, infatti, il contratto di servizio tra il Gruppo Alitalia Fly e il Gruppo Alitalia Servizi prevedeva tariffe che, sulla base di studi di settore, risultavano mediamente più alte rispetto al mercato di riferimento, in quanto erano commisurate ai costi di struttura del ramo conferito. L'obiettivo dichiarato era quello di portare tali tariffe nel breve termine a valori medi di mercato, abbassandole.

⁶⁵ Il progetto di esternalizzazione, poi incompiuto, riguardava in particolare i servizi informatici ed amministrativi.

⁶⁶ Fonte: Piano industriale 2008-2010, Presentazione al Consiglio di Amministrazione del 14 ottobre 2005, pag. 23.

⁶⁷ Fonte: Alitalia, Comunicato Stampa del 31 ottobre 2005.

⁶⁸ Con l'assemblea del 29 luglio-2 agosto 2005, dopo aver coperto le perdite di Euro 1.142 milioni abbattendo il capitale da Euro 1.433 milioni a Euro 291 milioni, si delega il Consiglio di Amministrazione ad aumentare il capitale di un importo fino a Euro 1.200 milioni. In seguito all'esecuzione di detto aumento, al 31 dicembre 2005 il capitale sociale di Alitalia è pari a Euro 1.297.294.324. Si ricorda, peraltro, che con tale aumento di capitale (effettuato per Euro 1.006 milioni) si concretizza la prima fase della procedura di **privatizzazione** della Compagnia, in quanto la quota del capitale di proprietà del Ministero dell'Economia e delle Finanze scende al di sotto del 50%.

A ciò si aggiunga che il Piano prevedeva il ritorno ad un risultato operativo positivo già nel 2006 (per Euro 240 milioni), mentre a consuntivo, come visto, il risultato negativo è stato pari a Euro 466 milioni⁶⁹.

Nella Relazione sull'andamento della gestione del 2006, gli amministratori motivano il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati con << la coesistenza e contestuale sovrapposizione di tratti distintivi di crescente problematicità, complessità e gravità riconducibili essenzialmente a:

- conflittualità sindacale;
- aumento del prezzo del carburante;
- obiettivi di riduzione dei costi parzialmente mancati;
- fortissima crescita della pressione dei vettori *low cost* nel mercato domestico ed internazionale.>>⁷⁰

A partire dall'ottobre 2006, Alitalia si viene a trovare in una situazione di **assenza di Piano Industriale** (e della sua non formulabilità) per i seguenti accadimenti⁷¹:

- a) in data 19 ottobre 2006 il Consiglio di Amministrazione di allora non ha approvato l'aggiornamento del piano industriale 2005-2008 e non ha ritenuto opportuno elaborare un nuovo Piano Industriale⁷²;
- b) il 29 dicembre 2006 il Ministero dell'Economia e delle Finanze, azionista di maggioranza di Alitalia, ha pubblicato un avviso di invito a manifestare interesse all'acquisizione di un pacchetto di controllo della Compagnia. La procedura di dismissione delle azioni della Alitalia, destinata a concludersi con un'offerta pubblica di acquisto totalitaria, ha così preso avvio;
- c) il 28 gennaio 2007 Alitalia, sulla base di alcune richieste formulate dalla Consob, ha reso noto al mercato come il Piano 2005-2008 fosse "superato nei suoi target e, pertanto, non attuabile" e che "in conseguenza delle procedure di vendita della partecipazione detenuta nella Compagnia dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, nonché per effetto dell'intervenuta cessazione del Consiglio di Amministrazione di Alitalia, non è possibile, allo stato attuale, completare l'attività di adeguamento del Piano per gli anni 2007-2009, così come deliberato dallo stesso Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 ottobre 2006;
- d) in data 27 febbraio 2007, il nuovo Consiglio di Amministrazione, appena nominato dall'Assemblea dei Soci del 22 febbraio 2007, "considerata la procedura di vendita in corso da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, non ha ritenuto, per il momento, di effettuare la revisione del Piano Industriale, rinviando ogni ulteriore valutazione a data successiva all'acquisizione di tutti gli elementi necessari";
- e) successivamente, sempre il Consiglio di amministrazione, ha sostenuto che l'esito a breve previsto per la procedura di vendita impediva la efficace articolazione di scelte strategiche e finanziarie e la verifica delle potenzialità necessarie per la formulazione di un nuovo Piano Industriale attendibile.

⁶⁹ *Fonti*: Alitalia, Piano industriale 2005-2008, Presentazione al Consiglio di Amministrazione del 14 ottobre 2005, pag. 19; Alitalia, Bilancio 2006.

⁷⁰ *Fonte*: Alitalia, Bilancio 2006, pag. 28 e seguenti.

⁷¹ *Fonte*: Alitalia, Bilancio 2006, Note esplicative al bilancio consolidato, pag. 108.

⁷² Il Consiglio di Amministrazione del 19 ottobre 2006 conferì mandato al Presidente-Amministratore Delegato di avviare sin da subito l'esame di opzioni di intesa strutturale con altro vettore finalizzata alla generazione di sinergie industriali e alla massimizzazione della redditività della Compagnia e di adeguare, quindi, il Piano Industriale per tenere conto di tali opzioni strategiche. *Fonte*: Alitalia, Verbale del Consiglio di Amministrazione del 19 ottobre 2006.

2.8. Le cause dell'insolvenza: la mancata conclusione della procedura di cessione della quota di controllo di Alitalia (dicembre 2006-luglio 2007)

Nel dicembre 2006 il Ministero dell'Economia e delle Finanze, socio di maggioranza, avviava una procedura finalizzata alla privatizzazione di Alitalia tramite la cessione della quota di controllo (inizialmente definita come corrispondente ad almeno il 30,1% del possesso azionario dello Stato e successivamente innalzata al 39,9%), nel possesso del Ministero stesso. Questa cessione doveva costituire il completamento della **privatizzazione** di Alitalia, la cui prima fase si concluse nel mese di dicembre 2005 in occasione dell'aumento di capitale realizzato dalla compagnia con riduzione della partecipazione pubblica in Alitalia al di sotto del 50%.

La procedura si avviava tramite la pubblicazione di un avviso nel quale veniva avanzata richiesta di manifestare interesse all'acquisto della partecipazione di controllo di Alitalia e procedette nelle seguenti fasi, ricordate in estrema sintesi:

- il ricevimento di n. 11 manifestazioni di interesse (gennaio 2007);
- la verifica circa la corrispondenza di dette manifestazioni ai requisiti richiesti;
- l'ammissione allo stadio successivo della procedura di n. 5 soggetti (13 febbraio 2007);
- l'invio da parte del Ministero di una lettera di procedura nella quale venivano individuati contenuti e modalità di presentazione delle offerte non vincolanti (23 febbraio 2007) il cui termine veniva fissato per il 16 aprile 2007;
- il ricevimento di n. 3 offerte preliminari per l'acquisto della quota di controllo di Alitalia, in linea con quanto indicato nella citata lettera di procedura del 23 febbraio⁷³;
- la comunicazione ai potenziali acquirenti, da parte del Ministero, di contenuto e modalità delle offerte vincolanti (22 maggio 2007);
- la chiusura della procedura il 18 luglio 2007 una volta accertata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze l'assenza d'intenzioni di presentare offerte vincolanti da parte dei soggetti interessati entro i termini assegnati.

Successivamente all'esito negativo della procedura suddetta, in data 31 luglio 2007, il Ministero riconfermò la decisione del Governo di cedere il controllo di Alitalia.

In particolare, il Ministero aveva auspicato che *“la nuova alta direzione provveda ad individuare tempestivamente soggetti industriali e finanziari disponibili ad acquistare il controllo della Società.*

Tali soggetti dovranno essere impegnati a promuovere il risanamento, lo sviluppo e il rilancio di Alitalia, tenendo conto dei profili di interesse generale ritenuti

⁷³ Dette offerte preliminari furono presentate da (i) AP Holding S.p.A.; (ii) MatlinPatterson Global Advisers LLC e TPG Partners V, L.P. (soggetti che avevano manifestato interesse disgiuntamente e che successivamente si aggregarono in una “cordata”), congiuntamente con Mediobanca Banca di Credito Finanziario S.p.A.; (iii) UniCredit Banca Mobiliare S.p.A e Aeroflot Russian Airlines - Joint Stock Company.

imprescindibili da parte del Governo in un'ottica di continuità e adeguatezza del servizio di trasporto aereo in Italia.”⁷⁴.

2.9. Le cause dell'insolvenza: il venir meno del Piano di sopravvivenza e transizione 2008-2010 approvato nel settembre 2007 (cosiddetto Piano Prato)

Il Consiglio di Amministrazione di Alitalia approvò quindi, nella riunione del 30 agosto 2007, le Linee Guida di un **Piano di “sopravvivenza e transizione”** con l'asserito fine prioritario di <<verificare e perseguire le condizioni di sostenibilità e continuità dell'attività aziendale nel breve-medio termine, con riferimento alle sole risorse disponibili e agli interventi attuabili con immediatezza, in attesa di eventi relativi al mutamento della struttura azionaria della società>>⁷⁵ e al conseguente assetto industriale definitivo.

All'origine del Piano c'è (i) la delibera dell' 11 giugno 2007, con la quale il Consiglio di Amministrazione invitava il management a <<predisporre le linee guida idonee a costituire la base di un piano industriale sostenibile per il triennio 2008-2010 da avviare nel più breve tempo possibile>>; (ii) l'invito in data 31 luglio 2007 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, - in seguito alla chiusura della procedura di vendita della sua partecipazione in Alitalia - al Consiglio di Amministrazione della Compagnia <<ad individuare tempestivamente soggetti industriali e finanziari disponibili ad acquisire il controllo della Società>>⁷⁶

La delibera del Consiglio di Amministrazione del giugno 2007 e l'invito del Ministero dell'Economia e delle Finanze del luglio 2007 hanno fatto seguito ad una lettera del Ministro Tommaso Padoa Schioppa dell'11 giugno 2007 indirizzata al Presidente di Alitalia con la quale il Ministro, in una logica di salvaguardia della continuità aziendale, a prescindere dall'operazione di privatizzazione in corso, ha chiesto di voler considerare l'opportunità di intraprendere già da questa fase iniziative volte a definire le linee guida che siano alla base di un piano industriale sostenibile per la società per il prossimo triennio.

Nel merito, il Piano approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del successivo 7 settembre 2007, esprimeva l'esigenza prioritaria di ridurre sensibilmente e rapidamente le perdite e l'assorbimento di cassa e conteneva a tal fine **scelte strategiche di forte discontinuità**, prendendo altresì atto dell'estrema difficoltà di recuperare il *gap* accumulato nei confronti dei principali *competitors* attraverso un nuovo tentativo di “posizionamento autonomo”; in particolare, si rappresentava che <<in assenza di integrazione con uno dei maggiori FSC mondiali, in grado di generare competenze, massa critica e sinergie (ad es. mercato, network intercontinentale, interoperabilità delle tariffe e dei sistemi di prenotazione, integrazione Frequent Flyer Program, accordi con grandi clienti corporate e tour operator, accordi con GDS, accordi con provider di carte di credito, economie di scala negli acquisti), Alitalia è destinata al

⁷⁴ Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Comunicato stampa del 31 luglio 2007*. Nella medesima data il presidente di Alitalia, prof. avv. Bernardino Libonati, rinuncia agli uffici di Presidente e consigliere di amministrazione di Alitalia motivando la rinuncia <<in conseguenza della chiusura di detta procedura di vendita e delle prospettive che la Società deve affrontare di apertura a soluzioni propriamente operative per cui ha ravvisato la necessità di capacità ed esperienze manageriali e conoscenze del settore>>. Fonte: Alitalia, *Comunicato stampa del 31 luglio 2007*.

⁷⁵ Fonte: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pag. 5.

⁷⁶ Fonti: Linee Guida Piano Industriale 2008-2010, approvate dal Consiglio di Amministrazione del 30 agosto 2007, pag. 3; Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Comunicato stampa del 31 luglio 2007*.

massimo a mantenere l'attuale ruolo regionale marginale nel sistema del trasporto aereo mondiale>>⁷⁷.

Il Piano non presupponeva l'ingresso di nuove risorse finanziarie sotto forma di capitale di rischio, ma esplicitava comunque l'esigenza di un apporto di nuove risorse finanziarie, mediante un consistente aumento di capitale da attuarsi nei mesi successivi, allo scopo di ridimensionare il debito e avviare le prime azioni di recupero dello sviluppo.

2.10. Le cause dell'insolvenza: l'avvio di una nuova iniziativa di cessione della quota di controllo di Alitalia (settembre 2007)

Sulla base del nuovo piano, la Società avviò quindi nel settembre 2007 una nuova ed autonoma ricerca per individuare tempestivamente soggetti industriali e finanziari impegnati a promuoverne il risanamento, lo sviluppo ed il rilancio e disponibili ad acquisirne il controllo stesso. Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 30 agosto 2007 fu infatti attribuito al nuovo presidente il mandato diretto alla rapida individuazione di potenziali investitori e dei relativi progetti industriali e finanziari e da completarsi nei tempi più brevi possibili.

Il 21 dicembre 2007, il Consiglio di Amministrazione di Alitalia si era espresso favorevolmente ed all'unanimità sulla proposta non vincolante presentata da Air France-KLM, ritenendola appropriata per la salvaguardia del complessivo patrimonio aziendale e per promuovere un rapido e duraturo risanamento di Alitalia, ricevendone il consenso da parte del Ministero il successivo 28 dicembre.

Al termine del conseguente periodo di trattativa in esclusiva (dal 18 gennaio al 14 marzo 2008), Air France-KLM formulò una proposta vincolante d'integrazione tra i due Gruppi, accettata all'unanimità dal Consiglio di Amministrazione il 15 marzo 2008 e concretizzatasi nella conclusione, alla medesima data, di un contratto tra le parti, soggetto ad una serie di condizioni di efficacia.

Nel frattempo, in data 13 febbraio 2008, il consiglio d'amministrazione di Alitalia approvava la relazione consolidata trimestrale al 31 dicembre 2007 che evidenziava un risultato prima delle imposte per il 2007 negativo per 364 milioni di Euro. Dal punto di vista finanziario, in tale sede, si rilevava inoltre, come già evidenziato in occasione dell'approvazione del budget 2008, che il mantenimento della liquidità su livelli di sostenibilità operativa si prospettava sempre più correlato con un'operazione di significativa ricapitalizzazione, nonché alla effettiva realizzabilità delle operazioni di dismissione di *asset* previste nel piano industriale. In data 29 febbraio 2008, Alitalia rilevava che l'indebitamento finanziario netto al 31 gennaio 2008 si era attestato a 1.280 milioni di Euro, con un incremento di 81 milioni rispetto al mese precedente e che le disponibilità e crediti finanziari a breve del gruppo ammontavano a 282 milioni di euro con una riduzione di 85 milioni rispetto all'analogia situazione del 31 dicembre 2007.

⁷⁷ Fonte: Piano Industriale 2008-2010 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2007, pag. 5. Il Piano prevedeva le seguenti principali azioni: riposizionamento delle attività sull'aeroporto di Milano Malpensa con focalizzazione su specifici segmenti di business; incremento dell'attività sull'aeroporto di Fiumicino, riarticolazione dell'offerta AZ tra breve/medio e lungo raggio, sospensione dei voli non remunerativi, recupero di efficienza e produttività delle risorse, personale e flotta, miglioramento della qualità, rilancio del brand Alitalia sui mercati italiano, statunitense sud americano e giapponese e ridefinizione del modello di business di Alitalia Servizi.

2.11. Le cause dell'insolvenza: il “nuovo” Piano Industriale del 15 Marzo 2008 e l'esito negativo dell'operazione Air France

Lo stesso 15 marzo, il Consiglio di Amministrazione di Alitalia aveva approvato, sulla base di un aggiornamento delle ipotesi su cui era stato predisposto il precedente Piano di “*sopravvivenza e transizione*” approvato il 7 settembre 2007 e comunque in stretta continuità con esso, un **nuovo Piano Industriale 2008–2010**, che, costruito su base *stand alone* e nel presupposto dell'effettiva e rapida esecuzione di un aumento di capitale di un miliardo di euro, prevedeva un *turn around* economico con un margine operativo positivo nel 2010.

Tale piano era stato **condiviso con Air France–KLM** e la sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Alitalia costituiva, infatti, una delle condizioni di efficacia del contratto concluso con il gruppo franco-olandese. Su tale Piano Industriale 2008-2010 si sarebbero dovute successivamente innestare le sinergie derivanti dall'integrazione di Alitalia nel gruppo Air France–KLM.

Nel previsto termine del 2 aprile, non si avverarono, tuttavia, alcune delle condizioni di efficacia contemplate dal contratto concluso con Air France–KLM il 15 marzo, in particolare quelle relative al raggiungimento di un accordo con le organizzazioni sindacali e associazioni professionali di Alitalia e Alitalia Servizi in merito alla prospettata operazione tra Alitalia ed Air France–KLM ed al relativo Piano Industriale 2008-2010⁷⁸.

Conseguentemente, la stessa Air France–KLM, il successivo 21 aprile, comunicava, a termini di contratto, la risoluzione dello stesso. Per effetto dello scioglimento di tali accordi, il Consiglio di Amministrazione di Alitalia ha ritenuto fosse venuta meno anche l'attualità del Piano industriale approvato il 15 marzo 2008⁷⁹.

Tale situazione, infatti, venendosi ad innestare su uno scenario di estrema delicatezza e complessità, in quanto già segnato da un persistente strutturale squilibrio economico associato al conseguente realizzarsi d'ingenti assorbimenti di liquidità, non poteva non

⁷⁸ Si ricorda che lo stesso 2 aprile 2008 il dott. Prato rassegna le dimissioni dalla carica di Presidente della Società. Il Consiglio di Amministrazione del 3 aprile, nel quale viene nominato Presidente il Prof. Avv. Aristide Police, ha preso atto del venir meno dell'iniziativa con Air France, ha approfondito la situazione finanziaria e patrimoniale della società il cui esame ha deliberato di completare nella successiva riunione dell'8 aprile, per verificare la presenza dei necessari elementi che garantiscono la continuità aziendale. *Fonte:* Alitalia, Comunicato stampa del 3 aprile 2008. Il Consiglio di Amministrazione dell'8 aprile rileva che la situazione finanziaria consente di perseguire nel brevissimo termine ulteriori iniziative per ricomporre un quadro favorevole di continuità aziendale sul quale ha interferito l'interruzione delle trattative sindacali del 2 aprile u.s. e ha ribadito che la Compagnia ha necessità di un consistente apporto finanziario e che solo attraverso un siffatto apporto potrebbero rinvenirsi i necessari elementi di confidenza nella perseguibilità del Piano Industriale della Società e la conseguente conferma della continuità aziendale. *Fonte:* Alitalia, Comunicato stampa del 8 aprile 2008. Il Consiglio di Amministrazione del 21 aprile evidenzia che la ricapitalizzazione di Alitalia da effettuarsi in tempi brevi rappresenta una condizione essenziale per assicurare una prospettiva duratura di continuità operativa. *Fonte:* Alitalia, Comunicato stampa del 24 aprile 2008. Il 30 aprile la Società comunica, in ottemperanza alle richieste formulate dalla Consob, che la posizione finanziaria netta del Gruppo al 31 marzo 2008 è pari a 1.353 milioni di Euro e quella della capogruppo a 1.347 milioni di Euro, mentre le disponibilità e i crediti finanziari a breve del Gruppo sono pari a 180 milioni di Euro. *Fonte:* Alitalia, Comunicato stampa del 30 aprile 2008.

⁷⁹ *Fonte:* Alitalia, *Verbale del Consiglio di Amministrazione del 26 maggio 2008*; Alitalia, *Bilancio 2007*, pag. 22.

riverberarsi sul complessivo andamento gestionale di Alitalia riproponendo in piena evidenza il problema inerente l'esistenza del presupposto della continuità aziendale.

2.12. Il prestito ponte (maggio 2008)

Stante quanto sopra, la continuità aziendale di Alitalia, all'indomani del fallimento delle trattative con Air France, dipendeva in prima istanza dagli esiti delle iniziative del Governo Italiano finalizzate alla individuazione delle possibili soluzioni alternative per il risanamento della Società.

A tale ultimo riguardo il Governo italiano, azionista di maggioranza di Alitalia tramite la partecipazione detenuta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha emanato in data 23 aprile 2008 il Decreto Legge n. 80, recante misure urgenti per assicurare il pubblico servizio di trasporto aereo.

Lo scopo di tale provvedimento d'urgenza era evidente sin dal preambolo dello stesso, che indica, quali ragioni della sua adozione *“la situazione finanziaria, manifestata nelle informazioni rese al mercato, dell'Alitalia - Linee aeree italiane S.p.A. e [...] il ruolo di quest'ultima quale vettore che maggiormente assicura il servizio pubblico di trasporto aereo nei collegamenti tra il territorio nazionale e i Paesi non appartenenti all'Unione europea, nonché nei collegamenti di adduzione sulle citate rotte del traffico passeggeri e merci dai e ai bacini di utenza regionali”* e *“la straordinaria necessità ed urgenza di assicurare, per ragioni di ordine pubblico e di continuità territoriale, detto servizio pubblico di trasporto aereo mediante la concessione da parte dello Stato ad Alitalia - Linee aeree italiane S.p.A. di un prestito di breve termine, a condizioni di mercato, della durata strettamente necessaria per non comprometterne la continuità operativa nelle more dell'insediamento del nuovo Governo, ponendolo in condizione di assumere, nella pienezza dei poteri, le iniziative ritenute necessarie per rendere possibile il risanamento e il completamento del processo di privatizzazione della società”*.

Conseguentemente veniva disposta in favore di Alitalia *“per consentirle di fare fronte a pressanti fabbisogni di liquidità, l'erogazione dell'importo di euro 300 milioni [.....]”,* con previsione di rimborso di tale somma *“nel minore termine tra il trentesimo giorno successivo a quello della cessione dell'intera quota del capitale sociale, di titolarità del Ministero dell'economia e delle finanze, e il 31 dicembre 2008”*.

L'accredito dell'importo in parola è stato ricevuto da Alitalia in data 2 maggio 2008.

Con il successivo D.L. n. 93 del 27 maggio 2008, art. 4, sono state introdotte ulteriori modifiche ai termini e condizioni del prestito concesso ad Alitalia; tali modifiche sono state poi confermate in sede di conversione del D.L. 80/2008 (legge 23 giugno 2008, n. 111). In particolare, è stato previsto che (a) le somme erogate sono utilizzate per far fronte alle perdite che comportino una diminuzione del capitale versato e delle riserve al di sotto del livello minimo legale; (b) in caso di liquidazione dell'Alitalia, il prestito ponte è rimborsato solo dopo che sono stati soddisfatti tutti gli altri creditori, unitamente e proporzionalmente al capitale sociale; (c) all'esito della cessione o della perdita del controllo effettivo da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, le eventuali somme e gli interessi maturati utilizzati per far fronte alle perdite si intendono ripristinati e dovuti da Alitalia, che provvede al relativo rimborso con aumento di capitale almeno di pari importo; e (d) il ripristino degli obblighi di pagamento si applica anche in ipotesi di realizzo di utili da parte di Alitalia, nei limiti degli utili realizzati.

La Relazione Illustrativa del D.L. n. 93 del 27 maggio 2008 conferma “*la volontà del Governo di voler salvaguardare la continuità aziendale dell'Alitalia, consentendo alla stessa di disporre delle risorse anche patrimoniali indispensabili per consentire alla Società o al Governo la verifica delle possibili soluzioni per il risanamento della Società stessa.*”

La citata Relazione prevede, infatti, che “*La nuova previsione normativa discende in particolare dalla necessità e urgenza connesse con l'aggravarsi della situazione finanziaria dell'Alitalia, manifestato nelle informazioni rese al mercato. [...]*”

Ciò in quanto eventuali ipotesi di liquidazione o di applicazione di procedure concorsuali, da un lato, determinerebbero un depauperamento delle attività dello Stato in Alitalia con effetti negativi anche sugli interessi dei terzi azionisti e obbligazionisti - e, dall'altro, potrebbero compromettere il ruolo della Compagnia quale vettore che maggiormente assicura il servizio pubblico di trasporto aereo nei collegamenti tra il territorio nazionale e i Paesi non appartenenti all'Unione europea, nonché nei collegamenti di adduzione sulle citate rotte del traffico passeggeri e merci dai e ai bacini di utenza regionali. [...]

Per quanto attiene agli aspetti specifici, la norma consente nella sostanza ad Alitalia di poter utilizzare il prestito ponte di 300 milioni di cui al decreto-legge n. 80 del 2008 anche per far fronte alle perdite che comportino una diminuzione del capitale versato e delle riserve al di sotto del livello minimo legale, circostanza questa che precluderebbe allo Stato italiano di realizzare la privatizzazione della società e, in ultima istanza, il suo risanamento.”

Si rileva, inoltre, come anche la Relazione Tecnica al citato D.L. n.93 del 27 maggio 2008 specifichi, sempre con riferimento al citato art. 4, che “*la presente norma d'urgenza e il decreto-legge 23 aprile 2008, n. 80, rappresentano la volontà del Governo di salvaguardare per i prossimi dodici mesi la continuità aziendale dell'Alitalia, provvedendo a fornire alla stessa, in questo ambito, i mezzi finanziari e patrimoniali necessari a verificare le possibili soluzioni alternative per il risanamento della società ed escludendo, sempre in tale lasso temporale, ogni ricorso ad ipotesi di liquidazione o di applicazione di procedure concorsuali. A tal fine, il comma 3 prevede che le somme erogate alla società Alitalia, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del citato decreto-legge n. 80 del 2008, vengano utilizzate per far fronte alle perdite che comportino una riduzione del capitale e delle riserve al di sotto del livello minimo legale.”*

2.13. L'apice della crisi economico finanziaria e l'accertamento della non continuità aziendale

Per questi motivi, il Consiglio di Amministrazione della Società riteneva possibile la prosecuzione dell'attività societaria ponendo in essere gli atti e comportamenti necessari a garantire la continuazione dell'attività di Alitalia. In particolare, il Consiglio di amministrazione di Alitalia, nella seduta del 27 maggio (che riprendeva la seduta sospesa il giorno precedente) riteneva sussistenti le condizioni per redigere il progetto di bilancio per l'esercizio 2007 nella prospettiva della continuazione dell'attività sociale (approvato dal revisore con un giudizio positivo)⁸⁰.

⁸⁰ La seduta del 26 maggio venne sospesa ed aggiornata al 27 per attendere l'esito del Decreto Legge approvato dal Consiglio dei Ministri del 21 maggio, contenente modifiche ai termini del prestito concesso ad Alitalia ai sensi del Decreto Legge n. 80. <<Nel commentarne il contenuto, il Presidente evidenzia che,

L'assemblea dei soci, con deliberazione adottata nella riunione del 28 giugno 2008, ha approvato il suddetto progetto di bilancio, che ha evidenziato, nel bilancio separato di Alitalia, un risultato negativo di esercizio di 483 milioni di Euro, con una riduzione del patrimonio netto da 918 milioni di Euro al 31 dicembre 2006 a 406 milioni di Euro al 31 dicembre 2007. La perdita di periodo risultante dal bilancio consolidato è di Euro 495 milioni⁸¹.

Nel frattempo, nonostante l'erogazione disposta dal Governo, lo scenario economico internazionale e nazionale si è gravemente deteriorato, rendendo problematica la possibilità di sopravvivenza in *bonis* della società in assenza delle positive soluzioni di dismissione nel senso al momento prospettate. Basta infatti ricordare il forte incremento del prezzo del petrolio e la negativa congiuntura delle principali economie occidentali, i cui effetti negativi si sono aggiunti alle difficoltà della società e hanno inciso anche sui risultati economici della stagione estiva.

Al fine di contrastare il progressivo deterioramento del profilo economico e finanziario del Gruppo nel difficile contesto sopra illustrato, la compagnia cercava di porre in essere alcuni interventi al fine ad invertire il *trend* di perdite, avviando con la stagione estiva 2008 il ridisegno della rete dei collegamenti, cancellando con effetto già dai primi giorni del 2008 i servizi effettuati su alcune delle rotte con maggiori perdite, individuando Fiumicino, a partire dal 30 marzo, quale *hub* di riferimento ed adottando Milano quale importante *gateway* per il traffico punto-punto verso destinazioni internazionali ed intercontinentali⁸².

Malgrado i timidi segnali inerenti una riduzione del costo del carburante, unitamente ad una variazione del cambio euro/dollaro e un miglioramento dei trend di *load factor*, è tuttavia proseguita l'erosione della consistenza patrimoniale di Alitalia, non modificandosi neanche con il "prestito ponte", il contesto di persistente e strutturale squilibrio economico e finanziario del Gruppo, che determinava significativo e costante assorbimento di liquidità.

In tale contesto, il Ministero dell'Economia e delle Finanze e la società avevano anche conferito incarico a Banca Intesa di agire quale *advisor* in relazione alla promozione e alla ricerca di un'offerta da indirizzare all'azionista e finalizzata ad acquisire il controllo della società, in continuità, mediante la conclusione di accordi con uno o più soggetti industriali o finanziari interessati a partecipare al risanamento, allo sviluppo e al rilancio di Alitalia anche mediante la capitalizzazione della stessa; con lettera del 22 luglio 2008, *l'advisor* rassegnava la conclusione - a seguito del sondaggio del mercato -

dalla complessiva portata di quanto risulta espresso nello stesso provvedimento, nella sua relazione illustrativa e nella relazione tecnica, l'atto normativo appare, nelle sue disposizioni e nelle sue finalità, idoneo a salvaguardare il patrimonio netto della società (...). In particolare gli Amministratori considerano che il Decreto Legge n. 80 del 23 aprile 2008 unitamente al Decreto Legge approvato dal Consiglio dei Ministri del 21 maggio u.s., dal punto di vista strettamente finanziario e patrimoniale, consentono, al momento, di disporre di un'importante consistenza di liquidità e, dal punto di vista della continuità operativa, hanno determinato un potenziale, necessario apporto patrimoniale e manifestato la fiducia, anche del Legislatore, sulla possibilità di completamento del processo di privatizzazione e di risanamento della Compagnia. Il Presidente del Collegio sindacale, al quale si associano gli altri sindaci, (...) sottolinea la positiva circostanza dell'espresso riconoscimento da parte del Legislatore del requisito della continuità aziendale della Società>>. Fonte: Alitalia, Verbale del Consiglio di Amministrazione del 26-27 maggio 2008.

⁸¹ Fonte: Alitalia, Bilancio 2007; Alitalia, Comunicato stampa del 28 giugno 2008.

⁸² Fonte: Alitalia, Bilancio 2007, pag. 24.

dell'impossibilità di operare una riorganizzazione/ristrutturazione in mancanza del verificarsi di una vera e propria discontinuità societaria.

Il 26 luglio 2008 il Presidente di Alitalia scriveva una lettera al Presidente del Consiglio e ai Ministri dell'Economia e delle Finanze, dei Trasporti e delle Infrastrutture e dello Sviluppo economico nella quale segnalava che dalle comunicazioni fino a quel giorno pervenute dall'*advisor* Banca Intesa emergeva chiaramente che (i) allo stato, non era possibile realizzare un piano che garantisse la continuità della Società e che (ii) le criticità esistenti potevano essere superate soltanto con un coerente impegno finanziario dello Stato. Considerando la rilevanza di ciò, atteso che il progetto di bilancio era stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione il 26 maggio 2008 e approvato dall'assemblea il 28 giugno 2008 sull'affidamento della continuità aziendale di (almeno) un anno fondato sulle indicazioni specifiche rivenienti dagli atti normativi adottati dal Governo (si legge nella Relazione tecnica che accompagna il Decreto Legge 97/2008 che <<la presente norma d'urgenza e il Decreto Legge n.80/2008 rappresentano la volontà del Governo di voler salvaguardare per i prossimi dodici mesi la continuità aziendale di Alitalia (...) escludendo, in tale lasso temporale, ogni ricorso ad ipotesi di liquidazione o di applicazione di procedure concorsuali>>), il Presidente di Alitalia osservava che, alla vigilia dell'approvazione della Relazione semestrale 2008, ove non fossero pervenuti provvedimenti tempestivi univoci ed espliciti a conferma del perdurare delle condizioni assunte ad oggetto degli interventi normativi sino ad ora adottati, il Consiglio di Amministrazioni avrebbe dovuto senza indugio assumere le determinazioni imposte dalla legge (segnatamente, nella successiva riunione del 30 luglio, avrebbe dovuto valutare la sussistenza delle condizioni previste dagli artt. 2447 del Codice Civile e 5 R.D. n.267/1942).

Il 30 luglio il Presidente del Consiglio rispondeva alla lettera del Presidente di Alitalia del 26 luglio di cui sopra. Nel rilevare che la complessità dell'impresa e gli interessi di ordine pubblico imponevano un adeguamento della disciplina normativa vigente che potesse consentire di preservare il valore dell'impresa e la sua continuità operativa al fine di evitare la discontinuità societaria che, in quella fase, avrebbe pregiudicato la salvaguardia di detti interessi e stimando che tale revisione normativa sarebbe potuta avvenire entro il termine massimo del 28 agosto 2008, il Consiglio di Amministrazione era invitato a valutare la possibilità di rinviare l'adozione di ogni determinazione che potesse, nel termine indicato, pregiudicare il conseguimento degli obiettivi di interesse pubblico.

Nonostante le iniziative adottate per il contenimento dei costi, si acuire la crisi economico-finanziaria (le previsioni dei risultati economici del terzo trimestre evidenziavano l'erosione del patrimonio netto residuo al 30 giugno e l'andamento e il livello atteso del capitale circolante evidenziavano l'estrema criticità finanziaria già dal mese di settembre), rendendo così – a giudizio del Consiglio d'amministrazione di Alitalia – impossibile sostenere la continuità aziendale, in assenza di nuovi elementi.

Il Consiglio d'amministrazione di Alitalia del 29 agosto 2008 rilevava, inoltre, che la medesima continuità aziendale e la prosecuzione del servizio pubblico essenziale di trasporto aereo sarebbero state definitivamente pregiudicate nel caso di sospensione della partecipazione di Alitalia al sistema di servizi finanziari IATA. Con lettera del 21 agosto 2008, il direttore generale di IATA aveva, infatti, richiesto ad Alitalia, come ad altre compagnie in analoghi precedenti casi, l'immediata costituzione di un deposito dell'importo stimato in 50 milioni di Euro per garantire l'adempimento degli obblighi di pagamento di Alitalia derivanti dalla partecipazione al "sistema IATA" anche a seguito

dell'eventuale ammissione della stessa ad una procedura concorsuale. La denegata sospensione della partecipazione di Alitalia al "sistema IATA" avrebbe prodotto in maniera inevitabile un pregiudizio gravissimo all'attività aziendale dell'intero gruppo.

In tale situazione di rilevante pericolo per la prosecuzione dell'attività del servizio pubblico, sopraggiunge in data 28 agosto 2008 il decreto legge n. 134, che ha modificato ed integrato la c.d. legge Marzano ed ha introdotto "*misure urgenti per la ristrutturazione industriale di grandi imprese in stato d'insolvenza*".

Il citato provvedimento d'urgenza è intervenuto al fine di ampliare l'operatività del DL 347/2003 alla ristrutturazione di grandi imprese in crisi non solo finanziaria, ma anche di tipo industriale, individuando una specifica disciplina per le grandi imprese operanti nei settori dei servizi pubblici essenziali che ha come primario obiettivo la salvaguardia, nel medio periodo, del servizio pubblico. A tale ultimo scopo, il decreto legge n. 134 del 28 agosto 2008 ha rimosso alcune restrizioni contenute nel DL n. 347/2003 e introdotto norme di accelerazione dei relativi procedimenti.

Le nuove norme consentono di applicare alle imprese operanti nei settori dei servizi pubblici essenziali una procedura caratterizzata dalla cedibilità a trattativa privata dei beni e attività afferenti al servizio pubblico erogato, anche prima della presentazione del programma, e dalla possibilità di realizzare le finalità della a.s. mediante una sub-categoria del "programma di cessione dei complessi aziendali" denominato "programma di cessione dei complessi di beni e contratti" (art. 27, comma 2, lett. b.bis d. lgs. n. 270 del 1999), che autorizza, appunto, la cessione di beni e attività che, in un regime di discontinuità aziendale, consentono all'acquirente di assumere la gestione del servizio pubblico. In particolare, la procedura di a.s., come integrata dal decreto legge n. 134 del 28 agosto 2008, permette di dare celere attuazione a piani di rilancio di attività in crisi sotto il profilo non solo finanziario, ma anche industriale, favorendo la riagggregazione degli utili fattori di produzione anche mediante cessione, nonché l'accesso a ammortizzatori sociali, secondo modi e termini non possibili in continuità societaria nel caso di impossibilità di reperire investitori interessati alla ricapitalizzazione dell'impresa in crisi nella sua unitarietà.

2.14. Ammissione alla procedura e relativi provvedimenti

A seguito dell'intervento normativo sopra descritto (che, tra le altre cose, ha abrogato l'articolo 1 bis, comma 4, della Legge 111/2008, relativo all'adozione delle successive determinazioni in ordine alla cessione del controllo della società) il Consiglio di amministrazione di Alitalia del 29 agosto 2008 ha ritenuto fossero venute meno le condizioni che, sulla base della previgente normativa, avevano costituito il presupposto essenziale della continuità aziendale.

Conseguentemente, il Consiglio di amministrazione di Alitalia ha ritenuto che l'istanza di ammissione alla procedura di a.s. prevista dal DL 347/2003, come modificato ed integrato dal decreto legge n. 134 del 28 agosto 2008, fosse l'unica via praticamente percorribile da Alitalia in considerazione dell'insostenibilità della sua situazione economica e dei mutati indirizzi normativi.

Il Consiglio di amministrazione di Alitalia con deliberazione adottata in data 29 agosto 2008 ha riconosciuto che la soluzione che meglio consentiva di salvaguardare gli interessi generali, nonché di tutelare al meglio i creditori sociali e i piccoli azionisti,

fosse quella di promuovere la richiesta di accesso alla procedura di a.s. e, nello stesso giorno, Alitalia ha pertanto richiesto l'ammissione alla procedura di a.s., adducendo lo stato di insolvenza e la sussistenza dei requisiti dimensionali previsti dall'applicabile normativa.

Ammissione di Alitalia alla procedura

Con decreto del 29 agosto 2008 il Presidente del Consiglio dei Ministri, rilevata la sussistenza del requisito dimensionale occupazionale previsto, rilevata altresì la sussistenza del requisito dimensionale relativo all'indebitamento (atteso che Alitalia presentava, alla data del 28 agosto 2008, un'esposizione debitoria pari a Euro 2.840.000.000) e preso atto di quanto dichiarato nell'istanza da Alitalia in ordine alla sussistenza di una situazione di insolvenza dell'impresa, ha disposto l'ammissione di Alitalia alla procedura e ha nominato quale Commissario Straordinario il prof. avv. Augusto Fantozzi.

Sempre in data 29 agosto 2008, Alitalia ha poi presentato al Tribunale di Roma ricorso per la dichiarazione dello stato di insolvenza che è stata dichiarata dallo stesso Tribunale con sentenza del 5 settembre 2008.

Con distinti decreti del Ministero dello Sviluppo Economico del 4 settembre u.s. sono stati nominati (a) il Comitato di Sorveglianza, composto dal prof. Andrea Monorchio (presidente), del prof. Angelo Clarizia, prof. Piergiorgio Alberti, prof. Bruno Villois, prof. Gianfranco Graziadei e (b) Banca Leonardo S.p.A. quale esperto indipendente incaricato di determinare il valore di mercato dei beni e delle attività oggetto di cessione ai sensi dell'art. 4, comma 4-*quater*, DL 347/2003.

Ammissione delle altre imprese del Gruppo Alitalia alla procedura

Successivamente, su richiesta del Commissario Straordinario, il Ministro dello Sviluppo Economico, con decreti del 15 settembre 2008, ha esteso la procedura di a.s. alle imprese del gruppo Alitalia Express e Volare, mentre, con successivi decreti del 16 settembre 2008, la procedura è stata estesa alle imprese del gruppo Alitalia Servizi e Alitalia Airport.

L'ammissione della suddette società è stata disposta su richiesta del Commissario straordinario, alla luce delle delibere dei rispettivi consigli di amministrazione che hanno asseverato la sussistenza dello stato di insolvenza.

Nella procedura di a.s. delle predette società è stato nominato quale commissario straordinario il Prof. Avv. Augusto Fantozzi ed è stato preposto il comitato di sorveglianza nominato con il citato decreto in data 4 settembre 2008.

A seguito dei citati provvedimenti amministrativi, il Tribunale di Roma, Sezione Fallimentare, ha dichiarato, con sentenze rese in data 25 settembre u.s., lo stato di insolvenza di Alitalia Express, Volare, Alitalia Servizi e Alitalia Airport.

Allo stato attuale della procedura, quindi, cinque società del Gruppo Alitalia sono in a.s. mentre tutte le altre sono *in bonis*.

3. Considerazioni di sintesi sulle cause dello stato di insolvenza

Alla luce di quanto sopra illustrato - con l'avvertenza che il Commissario straordinario si riserva le opportune integrazioni a seguito del completamento delle verifiche in corso - i risultati cui è pervenuta l'indagine sin qui condotta sulle cause di insolvenza delle società in a.s. possono essere così sintetizzati:

- Alitalia, a partire dalla fine degli Anni Novanta, si è trovata in una situazione strutturale di crisi industriale che il mutamento degli scenari macroeconomici e di settore ha aggravato determinando una situazione di squilibrio economico e finanziario e di vulnerabilità patrimoniale;

- in un contesto che registrava il rafforzamento dei concorrenti tradizionali e l'avvento di nuovi competitor, il frequente avvicendamento nei vertici dell'alta direzione, la debolezza delle risposte strategiche elaborate, l'inefficacia o il mancato perfezionamento dei piani di azione perseguiti e il clima conflittuale nelle relazioni sindacali hanno concorso in modo determinante ad aggravare la crisi del Gruppo;

- segnatamente, dal 1999 la redditività operativa di Alitalia e del Gruppo Alitalia Fly è divenuta negativa, assumendo carattere strutturale. Le continue perdite hanno eroso il capitale della società e creato periodicamente gravi tensioni di liquidità;

- nell'ultimo decennio, la continuità aziendale è stata sistematicamente assicurata attraverso i periodici interventi di sostegno da parte dell'azionista di riferimento;

- a seguito della mancata privatizzazione e della sopravvenuta indisponibilità da parte dell'azionista di riferimento di continuare a far fronte alla copertura delle perdite di esercizio e al fabbisogno finanziario, lo stato di insolvenza del Gruppo Alitalia si è manifestato in tutta la sua portata, stante l'incapacità strutturale dello stesso di raggiungere, in via autonoma, condizioni di equilibrio economico e finanziario.

III. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA DEL GRUPPO ALITALIA

1. Stato analitico ed estimativo delle attività

Ai sensi del combinato disposto dell'art. 4, comma 2, DL 347/2003 e dell'art. 28 D. Lgs. 270/99, la relazione sulle cause di insolvenza è accompagnata dallo stato analitico ed estimativo delle attività delle Società Insolventi.

Al riguardo, è necessario osservare che lo stato analitico ed estimativo delle attività di seguito riportato è stato predisposto sulla base delle informazioni e del tempo a disposizione del Commissario straordinario. Conseguentemente, l'analisi e le considerazioni fatte circa il valore stimato delle attività della Società Insolventi sono necessariamente basate su dati contabili e, pertanto, devono essere considerate come stime indicative basate su criteri di ragionevolezza e prudenza. Le stime, infatti, non hanno valenza di perizie sul valore intrinseco/teorico dei beni aziendali, né di valutazioni di mercato. Il valore effettivo delle attività delle Società Insolventi potrà, pertanto, essere esattamente determinato in concreto solo all'esito delle attività di dismissione, fermo restando ovviamente l'obbligo di tener conto delle stime predisposte dagli esperti indipendenti ai fini della verifica della congruità dei prezzi offerti rispetto al valore di mercato dei beni ceduti.

Alitalia Linee Aeree Italiane spa

La **situazione patrimoniale** sintetica della società alla data di apertura della procedura è la seguente:

Euro migliaia; dati al 29 agosto 2008

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	2.095.506	PATRIMONIO NETTO	9.424
Immobilizzazioni Materiali	1.816.409	Capitale	1.297.300
Terreni e fabbricati	7.480	Riserva di capitale	6
Flotta	1.794.392	Riserve di rivalutazione	(95.594)
Altre immobilizzazioni materiali	9.810	Riserva da hedge accounting	(20.428)
Beni in locazione finanziaria	4.727	Altre riserve	309.711
Immobilizzazioni Immateriali	15.241	Utili (perdite) di periodo	(648.939)
Altre immobilizzazioni immateriali	15.062	Utili (perdite) portate a nuovo	(832.633)
Avviamento	179		
		Fondo Imposte e accantonamenti	251.273
Immobilizzazioni Finanziarie	263.856	TFR e Altri benefici ai dipendenti	150.921
Crediti	82.456	Passività a medio-lungo termine	1.258.045
Partecipazioni	176.814		
Attività disponibili per la vendita	4.586	Passività correnti	1.294.078
ATTIVO CIRCOLANTE	868.235	Debiti commerciali	457.866
Rimanenze	15.686	Debiti finanziari	185.040
Crediti	521.914	Debiti vari e altre passività	596.865
Crediti commerciali	123.231	Debiti per imposte correnti	10.743
Crediti vari e altra attività correnti	398.683	Strumenti finanziari derivati	43.164
Crediti finanziari	126.532	Passività per locazioni finanziarie	400
Disponibilità liquide	176.409		
Crediti tributari	19.292		
Attività classificate come detenute per la vendita	8.402		
RATEI E RISCONTI		RATEI E RISCONTI	
TOTALE ATTIVO	2.963.741	TOTALE PASSIVO	2.963.741

Per l'elenco analitico ed estimativo delle attività si rinvia all'Allegato n. 1.

Volare spa

La **situazione patrimoniale** sintetica della società alla data di apertura della procedura è la seguente:

Euro migliaia; dati al 15 settembre 2008

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	40.012	PATRIMONIO NETTO	4.658
Immobilizzazioni Materiali	1.298	Capitale	40.000
Terreni e fabbricati	-	Riserva da sovrapprezzo	-
Impianti e macchinario	38	Riserve di rivalutazione	-
Attrezzature	534	Rserva legale	-
Altri beni	726	Altre riserve	140
Immobilizzazioni Immateriali	31.917	Utili (perdite) di periodo	(32.823)
Concessioni, licenze, marchi	4.407	Utili (perdite) portate a nuovo	(2.659)
Avviamento	20.500		
Altro	7.010	FONDI RISCHI ED ONERI	11.440
Immobilizzazioni Finanziarie	6.797	TFR	1.120
Crediti	-	Debiti finanziari a medio lungo	17.327
Partecipazioni	-		
Altro	6.797	DEBITI	55.278
ATTIVO CIRCOLANTE	49.811	Debiti verso banche	
Rimanenze	10.117	Debiti verso fornitori	35.410
Crediti	38.589	Debiti verso società del gruppo	13.937
Crediti verso terzi	11.020	Debiti per imposte correnti	336
Crediti verso società del gruppo	15.423	Altri debiti	5.595
Crediti verso altri	12.146		
Disponibilità liquide	1.105	RATEI E RISCONTI	
RATEI E RISCONTI		RATEI E RISCONTI	
TOTALE ATTIVO	89.823	TOTALE PASSIVO	89.823

Per l'elenco analitico ed estimativo delle attività si rinvia all'Allegato n. 2.

Alitalia Express spa

La **situazione patrimoniale** sintetica della società alla data di apertura della procedura è la seguente:

Euro migliaia; dati al 15 settembre 2008

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	48.978	PATRIMONIO NETTO	11.470
Immobilizzazioni Materiali	37.315	Capitale	23.400
Terreni e fabbricati	238	Riserva da sovrapprezzo	-
Impianti e macchinario	36.863	Riserve di rivalutazione	-
Attrezzature	45	Rserva legale	-
Altri beni	169	Altre riserve	-
Immobilizzazioni Immateriali	6.017	Utili (perdite) di periodo	(1.991)
Concessioni, licenze, marchi	17	Utili (perdite) portate a nuovo	(9.939)
Avviamento	6.000		-
Altro	-	FONDI RISCHI ED ONERI	1.972
Immobilizzazioni Finanziarie	5.646	TFR	4.261
Crediti	5.646		-
Partecipazioni	-	DEBITI	48.595
Altro	-	Debiti verso banche	-
ATTIVO CIRCOLANTE	17.321	Debiti verso fornitori	10.175
Rimanenze	10.969	Debiti verso società del gruppo	26.120
Crediti	5.665	Debiti Tributarî	3.764
Crediti verso terzi	72	Debiti verso istituti di previdenza	2.218
Crediti verso società del gruppo	2.873	Altri debiti	6.319
Crediti verso altri	2.721		-
Disponibilità liquide	687		-
RATEI E RISCOINTI		RATEI E RISCOINTI	-
TOTALE ATTIVO	66.299	TOTALE PASSIVO	66.299

Per l'elenco analitico ed estimativo delle attività si rinvia all'Allegato n. 3.

Alitalia Servizi spa

La **situazione patrimoniale** sintetica della società alla data di apertura della procedura è la seguente:

Euro migliaia; dati al 16 settembre 2008

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	155.727	PATRIMONIO NETTO	230.808
Immobilizzazioni Materiali	90.059	Capitale	303.031
Terreni e fabbricati	16.955	Riserva legale	-
Impianti e macchinario	45.483	Riserve da sovrapprezzo	-
Attrezzature	6.639	Utili (perdite) di periodo	(59.660)
Altri beni	20.982	Utili (perdite) portate a nuovo	(12.563)
Immobilizzazioni Immateriali	10.717	FONDI RISCHI ED ONERI	26.842
Diritti di brevetto industriale	5.335	TFR	66.458
Altro	5.382		
Immobilizzazioni Finanziarie	54.952	DEBITI	234.126
Crediti		Debiti verso banche	75.172
Partecipazioni	49.149	Debiti verso fornitori	103.578
Altro	5.802	Debiti verso società del gruppo	14.782
ATTIVO CIRCOLANTE	401.818	Debiti Tributarî	5.424
Rimanenze	184.358	Debiti verso istituti di previdenza	11.679
Crediti	204.361	Altri debiti	23.491
Crediti verso terzi	172.833		
Crediti verso società del gruppo	16.105		
Crediti tributari	1.574		
Altri crediti	13.850		
Disponibilità liquide	13.099		
RATEI E RISCONTI	3.240	RATEI E RISCONTI	2.551
TOTALE ATTIVO	560.785	TOTALE PASSIVO	560.785

Per l'elenco analitico ed estimativo delle attività si rinvia all'Allegato n. 4.

Alitalia Airport spa

La **situazione patrimoniale** sintetica della società alla data di apertura della procedura è la seguente:

Euro migliaia; dati al 16 settembre 2008

ATTIVO		PASSIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	53.835	PATRIMONIO NETTO	5.297
Immobilizzazioni Materiali	19.496	Capitale	10.000
Terreni e fabbricati		Riserva da sovrapprezzo	-
Impianti e macchinario	17.125	Riserve di rivalutazione	-
Attrezzature	2.280	Rserva legale	27
Altri beni	91	Altre riserve	5.665
Immobilizzazioni Immateriali	4.048	Utili (perdite) di periodo	(14.730)
Concessioni, licenze, marchi	-	Utili (perdite) portate a nuovo	4.334
Avviamento	1.867		
Altro	2.181	FONDI RISCHI ED ONERI	2.994
Immobilizzazioni Finanziarie	30.291	TFR	35.650
Crediti	30.291		
Partecipazioni	-	DEBITI	67.127
Altro	-	Debiti verso banche	-
ATTIVO CIRCOLANTE	55.627	Debiti verso fornitori	25.478
Rimanenze	-	Debiti verso società del gruppo	14.980
Crediti	53.031	Debiti Tributarî	2.337
Crediti verso terzi	47.999	Debiti verso istituti di previdenza	7.953
Crediti verso società del gruppo	-	Altri debiti	16.378
Crediti tributari	2.263		
Crediti verso altri	2.769		
Disponibilità liquide	2.595		
RATEI E RISCONTI	1.624	RATEI E RISCONTI	18
TOTALE ATTIVO	111.086	TOTALE PASSIVO	111.086

Per l'elenco analitico ed estimativo delle attività si rinvia all'Allegato n. 5.

2. Elenco dei creditori

Ai sensi del combinato disposto dell'art. 4, comma 2, DL 347/2003 e dell'art. 28 D. Lgs. 270/99, il commissario straordinario allega al presente documento l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione (All. da 6 a10).

Al riguardo, è necessario osservare che per la redazione dell'allegato elenco nominativo dei creditori il commissario straordinario si è prevalentemente basato sulle scritture contabili delle Società Insolventi e sulle altre notizie reperibili presso le aziende, essendo tuttora ancora in corso il procedimento di formazione dello stato passivo (in particolare, alla data odierna, essendo ancora pendenti i relativi termini per le varie Società Insolventi, risulta pervenuto un numero di domande di insinuazione allo stato passivo assolutamente marginale rispetto all'importo stimato delle masse passive).

Si rileva, altresì, che per alcune voci debitorie non è stato possibile, in considerazione dell'elevatissimo numero di controparti e delle risultanze delle contabilità, individuare nominativamente i rispettivi creditori. Pertanto, alcune voci del passivo sono state necessariamente indicate in aggregato.

Conseguentemente, l'allegato elenco nominativo dei creditori sarà comunque soggetto ad integrazioni, aggiustamenti e variazioni.

Resta, inoltre, inteso che quanto riportato nel presente documento e/o nell'allegato elenco nominativo non potrà in alcun modo, nemmeno implicitamente, costituire o essere utilizzato da creditori o terzi quale riconoscimento o accertamento di debiti e/o obbligazioni delle società delle Società Insolventi e/o di qualsiasi altro diritto o pretesa di terzi e/o quale rinuncia o transazione delle Società Insolventi rispetto a qualsiasi diritto o pretesa nei confronti di terzi.

oooo

Con la presente Relazione, il Commissario Straordinario ha inteso dare attuazione a quanto disposto dall'art. 4, comma 2, della legge n. 39 del 2004.

Con deferenza

Roma, 19 novembre 2008

Il Commissario Straordinario
Prof. Avv. Augusto Fantozzi