

**CONSIDERAZIONI PRELIMINARI: LA PIENA ESECUZIONE DEL PROGRAMMA E LA POSSIBILITÀ DI CONSIDERARE PIENAMENTE CONSEGUITI GLI OBIETTIVI DI CUI ALL'ART. 27 DEL D. LGS. N. 270 DEL 1999.**

A distanza di due anni dall'apertura della procedura di amministrazione straordinaria (d'ora innanzi la "Procedura") che ha coinvolto le società facenti parte del Gruppo Alitalia con il presente documento il Commissario Straordinario intende fornire agli organi di vigilanza, al ceto creditorio ed a qualsiasi altro interessato, in aggiunta alle informazioni tempestivamente comunicate ed illustrate sul sito della Procedura, le considerazioni e le informazioni sui risultati complessivamente conseguiti dalla gestione commissariale fino al 30 novembre 2010 e sulla integrale esecuzione del programma.

1. Com'è noto, il programma (d'ora innanzi il "Programma"), debitamente approvato dagli organi di vigilanza, ha delineato una gestione commissariale di carattere tipicamente liquidatorio (escludendo, quindi, qualsiasi ipotesi di ristrutturazione) in considerazione della compromessa situazione finanziaria, economica e patrimoniale, ormai irreversibile, in cui si trovavano indistintamente le società del Gruppo Alitalia<sup>1</sup>. Peraltro il sistema normativo costituito dal D.L. n. 134 del 28 agosto 2008, dalla legge di conversione e dai Decreti Ministeriali di indirizzo predisposti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ha incardinato un fondamentale compito e obiettivo nell'attività del Commissario Straordinario – compiutamente posti in risalto nel programma – e cioè l'esigenza di assicurare la prosecuzione del servizio essenziale, di natura pubblicistica, costituito dall'attività di trasporto aereo delle persone e delle merci.

Quindi la legge ha imposto che la liquidazione avvenisse senza interrompere la gestione del servizio pubblico e venisse condotta con modalità e tempi tali da trasferire – senza soluzioni di continuità e interruzione alcuna – il servizio pubblico ad un acquirente avente requisiti tali da garantirne la continuità in un contesto di stabilità di lungo periodo.

L'esigenza di coniugare la *par condicio creditorum*, da un lato, con la prosecuzione del servizio pubblico, dall'altro, ha rappresentato il punto di riferimento e il pilastro della gestione commissariale con riferimento ad un nucleo di società le cui consistenze complessive – come sarà compiutamente illustrato in seguito – non avevano riscontro nell'esperienza delle procedure di amministrazione straordinaria anche in considerazione della complessa e significativa attività svolta all'estero (oltre 24.800 istanze tempestive di insinuazione al passivo dei creditori ed altre 2.550 circa tardive, oltre 19.700 dipendenti incluse le attività di manutenzione, attività esercitata in oltre 60 Paesi Esteri<sup>2</sup>).

Come ampiamente evidenziato nel programma, sin dall'inizio, tale obiettivo è stato ritenuto concretamente perseguibile soltanto soddisfacendo la decisiva condizione di riuscire a dismettere con estrema rapidità l'attività di trasporto aereo (ad un acquirente che ne garantisse la continuità del servizio pubblico in un contesto di stabilità di lungo termine) – nonostante il contesto di crisi conclamata del settore su base mondiale comprovata dai dati resi noti dalla IATA – in quanto solo l'avveramento di detta condizione avrebbe consentito di:

<sup>1</sup> Si consultino con riferimento ai singoli aspetti evidenziati i Par. 2.2, 3.1, 3.2, 7.1 e 7.4.

<sup>2</sup> Si veda per un'analisi dettagliata il Par. 1.5.2.

- a) evitare l'esaurimento della poca liquidità esistente all'inizio della Procedura in presenza di una gestione corrente che quotidianamente (e per ragioni strutturali antecedenti al commissariamento) utilizzava più risorse finanziarie di quante ne produceva;
- b) allentare la tensione con le organizzazioni sindacali e con i dipendenti allo scopo di garantire lo svolgimento del servizio pubblico senza interruzioni;
- c) salvaguardare il valore delle attività di impresa già compromesse dalla difficoltà di far fronte ai propri impegni ordinari nei confronti di un'ampia categoria di fornitori essenziali italiani ed esteri.

Viceversa, qualora si fosse tardato a dismettere l'attività di volo – per la mancanza degli acquirenti o per l'inadeguatezza del corrispettivo offerto – le conseguenze sarebbero state disastrose sia per il ceto creditorio, sia per i livelli occupazionali: in definitiva, per le società del Gruppo.

Tale pregiudizievole situazione per il cosiddetto sistema Alitalia non si è verificata in quanto la gestione commissariale ha realizzato l'obiettivo fondamentale di una rapida cessione dell'attività di volo, senza alcun ridimensionamento della rete operativa preesistente e senza dover ricorrere a finanziamenti esterni in prededuzione, dal momento che la dismissione è stata perfezionata il 12 gennaio 2009 (ovvero dopo solo poco più di quattro mesi dall'apertura della procedura principale e meno di quattro mesi dall'apertura di quelle secondarie) e peraltro con effetti economici e finanziari (rilevanti ai fini della tutela del ceto creditorio) decorrenti dal 1 dicembre 2008 come sarà compiutamente illustrato in seguito <sup>3</sup>.

Infatti, in un contesto caratterizzato da una pluralità di difficoltà di diversa natura - *in primis* le scarse risorse finanziarie in una visione legata sostanzialmente alla prosecuzione dell'attività (a questo riguardo non va dimenticato che la gestione corrente del gruppo Alitalia sotto il profilo finanziario era vincolata da due insuperabili e non negoziabili vincoli: (a) la richiesta da parte dei fornitori - specie di carburante e di beni essenziali alla gestione corrente del servizio pubblico - di pagamenti al più tardi a vista, se non anticipati e (b) l'assenza di credito bancario), l'esigenza di preservare e trasferire il complesso sistema di vincoli autorizzatori e di licenze dapprima in capo al Commissario Straordinario e, successivamente, in capo all'acquirente <sup>4</sup>, la necessità di assicurare il mantenimento dei principali accordi internazionali, commerciali e di tesoreria, cui aderiva il Gruppo Alitalia, nonostante l'avvio della gestione commissariale <sup>5</sup> (in primo luogo il mantenimento in vigore di detti accordi internazionali, fra i quali fondamentali gli accordi IATA in mancanza dei quali non è gestibile l'attività di volo né in Italia, né all'estero), la prosecuzione dell'attività all'estero sulla base delle eterogenee indicazioni imposte dalla disciplina locale dei diversi Paesi dell'area extra UE <sup>6</sup>, la necessità di soddisfare le numerose richieste provenienti dalle autorità di vigilanza dovute all'apertura della gestione commissariale <sup>7</sup>, l'esigenza di ottemperare al complesso sistema di adempimenti proprio di qualsiasi avvio della procedura di amministrazione straordinaria, la necessità di organizzare in tempi rapidissimi una

<sup>3</sup> Sul punto si vedano i Par. 4.1.6 e 4.1.7.

<sup>4</sup> Al riguardo, per un approfondito esame della questione, si consulti il Par. 4.1.6.

<sup>5</sup> Per maggiori approfondimenti *cf.* il Par. 2.1.

<sup>6</sup> Si consulti il Par. 3.1. per l'esame della disciplina applicabile in ciascun Paese.

<sup>7</sup> Si veda al riguardo il Par. 2.8. relativo ai rapporti con gli organi della Procedura.

struttura, rigorosamente improntata al criterio dell'economicità, in grado di gestire contemporaneamente la prosecuzione dell'attività, le principali dismissioni nonché i rilevanti adempimenti dovuti all'inizio della fase giurisdizionale di verifica del passivo<sup>8</sup>, le difficoltà nel reperimento della documentazione pregressa in assenza di archivi (italiani ed esteri) ordinati e sistematicamente organizzati – la gestione commissariale ha condotto l'ordinato svolgimento del servizio pubblico senza alcuna interruzione anche nel periodo successivo alla dismissione (salvo isolati scioperi dovuti alla tensione sindacale nel periodo della complessa rinegoziazione del contratto collettivo di categoria). Al riguardo è doveroso sottolineare che tale indesiderata situazione è stata scongiurata anche all'atto della cessione, posto che nella notte del 12 gennaio 2009 gli aerei sono rimasti a terra per sole otto ore, per effetto del contestuale trasferimento delle licenze e della titolarità degli aerei, con un risultato che pare non avere precedenti internazionali per compagnie aeree della stessa dimensione di Alitalia.

2. Fermo restando tale risultato, la rapidità ed il buon esito della dismissione principale non sono andati a scapito del perseguimento da parte del Commissario Straordinario di altre rilevanti finalità che hanno ampiamente contraddistinto la gestione commissariale. Anche in questa prospettiva tutte le indicazioni illustrate dal programma presentato il 18 novembre 2008 (ovvero dopo soli poco più di due mesi dall'avvio della procedura principale e di quelle secondarie e cioè in tempi ben più rapidi di quelli riconosciuti dalla legge) sono state ampiamente rispettate per quanto attiene al profilo:

1. del contenimento dei costi e degli oneri;
2. della massimizzazione delle risorse provenienti dalla realizzazione dell'attivo;
3. della rapidità della fase di accertamento del passivo, ferma restando la scrupolosa verifica di ciascuna pretesa creditoria;
4. della individuazione, classificazione e conseguente preliminare ricognizione delle circostanze e degli atti compiuti ai fini della valutazione della sussistenza dei presupposti per avviare le azioni revocatorie, le azioni di responsabilità e le azioni di risarcimento di danni;
5. della trasparenza degli atti e della condotta della Procedura.

Quanto al contenimento dei costi, come sarà dettagliatamente illustrato in seguito, il Commissario ha agito in distinte direzioni e cioè sul fronte:

1. dell'economicità dell'attività d'impresa attraverso una pluralità di decisioni volte a contenere le spese e gli oneri non strettamente necessari (ad esempio, pubblicità, propaganda, rappresentanza, *etc.*) oppure espressivi di *benefit* per il personale, dirigente e non<sup>9</sup>;
2. della più rapida ed efficiente gestione – nel rispetto degli ordinamenti locali – delle complesse problematiche delle sedi estere, del relativo personale nonché delle attività necessarie per la gestione della liquidità ivi esistente;
3. del contenimento delle spese e degli oneri necessari allo svolgimento della procedura<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Per maggiori approfondimenti cfr. il Par. 2.3 e i Cap. 2, 5 e 7.

<sup>9</sup> Si consultino al riguardo i Par. 2.2.3 e 2.2.4.

<sup>10</sup> Per una dettagliata analisi, si consulti il Par. 2.3.

Detti obiettivi sono stati conseguiti ed in questo senso è agevole constatare che anche le previsioni di spesa evidenziate nel programma sono risultate *ex post* più contenute. Peraltro, quanto all'attività propria dell'impresa, non è superfluo evidenziare che una drastica riduzione dei costi ordinari è stata conseguita collocando rapidamente in Cassa Integrazione il personale in eccesso rispetto alle esigenze operative, il che ha consentito di trasferire all'acquirente una struttura operativa più efficiente, com'è agevole constatare dai risultati, economici e finanziari, resi noti dall'acquirente negli ultimi mesi.

3. Sul lato delle attività più immediatamente orientate agli interessi dei creditori, gli obiettivi generali perseguiti dal Commissario Straordinario hanno riguardato tre aspetti ritenuti meritevoli di particolare tutela:

1. la massimizzazione dell'attivo;
2. la necessità di condurre con rapidità la complessa fase di accertamento del passivo;
3. l'esigenza di conseguire i risultati più vantaggiosi possibili con riferimento alle aspettative di soddisfazione dei creditori.

Quanto al primo aspetto, come sarà compiutamente illustrato in seguito, il Commissario Straordinario ha rapidamente e contestualmente avviato il procedimento di dismissione di tutte le attività d'impresa (le attività di trasporto aereo delle persone e delle merci nonché la manutenzione leggera e pesante) e dei beni che determinavano oneri di gestione e concreti rischi di rapido deprezzamento (*in primis* gli aerei), riservando ad una fase immediatamente successiva, tuttora in corso, la cessione dei beni residui (immobili, magazzino tecnico e partecipazioni societarie minori) che non avrebbero determinato oneri o che, addirittura, hanno prodotto proventi da locazione, dividendi o attivi da liquidazione.

La totalità delle cessioni aventi ad oggetto i beni e le attività espressive dell'esercizio dell'impresa è stata compiutamente realizzata in coerenza con le previsioni del programma, il che ha consentito di perseguire il non trascurabile obiettivo di preservare in misura elevata i precedenti livelli occupazionali, al punto che il Commissario ha già sottoposto alla valutazione del Tribunale Fallimentare la specifica istanza prevista dall'art. 73, comma 1, del D. Lgs. n. 270 del 8 luglio 1999. In una visione legata alla fisiologica contrapposizione tra preservazione dei livelli occupazionali ed interessi del ceto creditorio, vi è però un dato incontrovertibile, oggettivamente verificabile nel prosieguo, e cioè che ciascuna cessione avente ad oggetto l'attività d'impresa della gestione commissariale – ovvero l'attività di trasporto aereo delle persone, l'attività di trasporto aereo delle merci, la manutenzione pesante e la manutenzione leggera - è stata realizzata ad un corrispettivo superiore a quello determinato dal perito indipendente.

Peraltro, nonostante la conclamata situazione di crisi del mercato internazionale degli aerei, le rilevanti difficoltà dovute al reperimento della necessaria documentazione comprovante lo stato e le attività di preservazione e le oggettive circostanze legate all'anzianità della flotta, analogo obiettivo è stato conseguito con riferimento alla maggior parte delle cessioni aventi ad oggetto gli aerei rimasti nella disponibilità della gestione commissariale ed ormai quasi interamente alienati.

A questo riguardo deve essere evidenziato che la gestione commissariale – consapevole della necessità di conseguire rapidamente i suddetti obiettivi, anche a salvaguardia dei livelli occupazionali – ha profuso il massimo impegno perché contestualmente, ma nel

rispetto delle priorità proprie di ciascun compendio aziendale, si realizzassero le cessioni delle varie aziende, sebbene operanti in settori imprenditoriali complessi (in quanto ausiliari di attività industriali in crisi e comunque sottoposti ad una fortissima concorrenza estera) e strutturalmente in perdita.

D'altra parte – come è stato rappresentato per l'attività di volo – solo la dismissione delle attività imprenditoriali ha consentito la cessazione di rilevanti impieghi di cassa a carico della gestione commissariale al fine di preservare le ragioni del ceto creditorio.

Per quanto attiene alla fase di ammissione del passivo il Commissario Straordinario ha orientato l'attività dei propri consulenti a criteri che fossero in grado di coniugare la più ampia collaborazione nei confronti dei creditori, la rapidità nella predisposizione degli stati passivi provvisori con il rigore in sede di esame delle istanze.

In questa prospettiva, infatti, nonostante l'ampia e variegata platea dei creditori (in grado di produrre, alla data odierna, quasi 31.000 istanze, tra tempestive e tardive, al netto delle procedure secondarie aperte all'estero provenienti da oltre 60 Paesi esteri <sup>11</sup>, per un totale di oltre 100 udienze in due anni) e l'eterogeneità dei problemi giuridici dovuti in qualche caso alla sovrapposizione della disciplina interna con la legislazione dei Paesi esteri, la gestione commissariale si è adoperata per rendere noti, tramite il proprio sito, le bozze di istanze e tutti gli adempimenti necessari (in italiano ed in inglese) per consentire a ciascun creditore di far valere il proprio diritto, ha predisposto quanto necessario per agevolare la presentazione della domanda di insinuazione dei dipendenti, ha generalmente assecondato qualsiasi richiesta di rinvio dell'udienza allo scopo di consentire il deposito della documentazione comprovante le ragioni del credito, ha fornito qualsiasi informazione in proprio possesso utile ad agevolare l'attività dei creditori, dei Giudici Delegati, dei curatori speciali e dei consulenti tecnici.

Alla data odierna la fase di ammissione al passivo è estremamente avanzata, essendo state esaminate complessivamente quasi il 90% delle istanze cosiddette tempestive <sup>12</sup> per cui si confida che l'intero procedimento possa essere ultimato nei prossimi mesi a seguito del completamento della verifica da parte dei consulenti tecnici su specifiche categorie di creditori di particolare complessità. Ove mai detta fase dovesse prolungarsi, a causa della necessità di ulteriori verifiche, accertamenti e di reperire altra documentazione, il Commissario Straordinario si riserva la possibilità di richiedere agli organi della Procedura l'erogazione di un acconto con riferimento ai crediti accertati dei dipendenti che sarà possibile corrispondere ai soli aventi diritto.

Il Commissario ha avviato contestualmente le attività di ricognizione e classificazione degli atti e dei comportamenti tenuti dagli organi sociali e dai terzi al fine di disporre degli elementi informativi che possano permettere di valutare, alla luce della normativa concretamente applicabile e dell'orientamento della giurisprudenza, l'efficace perseguimento delle azioni revocatorie, di responsabilità e di risarcimento dei danni utili per gli interessi del ceto creditorio; resta comunque ferma la più ampia collaborazione della gestione commissariale con riferimento a qualsiasi iniziativa e/o azione avviate o che saranno intraprese dalle altre autorità.

---

<sup>11</sup> Si veda al riguardo il Cap. 3 relativo alla gestione delle attività estere.

<sup>12</sup> Per una dettagliata descrizione delle attività inerenti alla formazione dello stato passivo, si consulti il Par. 7.1.

Infine, quanto alle prospettive di soddisfazione del ceto creditorio, a distanza di due anni dall'avvio della procedura, è ragionevole prospettare stime più precise di quelle esposte nel programma e, in qualche misura, con risultati più lusinghieri <sup>13</sup>.

4. Un ulteriore rilevante obiettivo perseguito nel corso della gestione commissariale è stato quello di garantire la massima trasparenza all'attività e alle decisioni del Commissario Straordinario.

Come sarà ampiamente chiarito in seguito, tale finalità è stata volutamente perseguita anche nei casi in cui il sistema normativo vigente, espressamente dedicato alle società esercenti un pubblico servizio, riserva talune prerogative al Commissario Straordinario che sembrano attribuire maggiore rilievo alla rapidità della decisione a scapito degli adempimenti stabiliti in via ordinaria. E' il caso, ad esempio, della possibilità, prevista in via legislativa, di procedere all'alienazione dei beni e delle attività (*in primis* la cessione dell'attività di trasporto aereo delle persone e delle merci <sup>14</sup>) mediante trattativa privata, a proposito della quale il coinvolgimento dei potenziali interessati e la selezione dell'offerta ritenuta meritevole di assicurare la prosecuzione del pubblico servizio sono stati realizzati sulla base di un procedimento che si è contraddistinto per forme di pubblicità e per una continua attività di informazione che ha reso di dominio pubblico qualsiasi atto, decisione o adempimento posto in essere.

Così come merita di essere segnalata l'autonoma scelta del Commissario Straordinario, sempre nel segno della trasparenza, di presentare il programma e renderlo noto contestualmente all'accettazione della prima offerta CAI sebbene la legge gli consentisse di effettuare tale significativo adempimento anche in un momento successivo <sup>15</sup>. Oppure il complesso di adempimenti puntualmente posti in essere in esecuzione delle direttive imposte dalle numerose autorità di vigilanza interne (soprattutto ENAC e CONSOB <sup>16</sup>) o nominate dagli organi comunitari (il *monitoring trustee*).

Il rispetto del principio di trasparenza non si è tradotto solo nella pubblicità di tutte le informazioni volte ad assicurare le medesime condizioni a chiunque fosse interessato all'acquisto di *assets* di titolarità della gestione commissariale ma ha trovato compiuta e puntuale realizzazione anche sotto il profilo della diffusione di tutte le informazioni relative alla procedura nell'interesse dei creditori, dei dipendenti e di qualsiasi altro interessato.

A tal fine, è doveroso segnalare che il Commissario Straordinario ha partecipato a due audizioni parlamentari, nel corso delle quali ha fornito tutta la documentazione necessaria, ed ha messo a disposizione delle amministrazioni vigilanti qualsiasi atto, documento o informazione gli è stata richiesta.

Non solo ma, in aggiunta alle usuali comunicazioni tramite comunicati stampa oppure mediante pubblicazione di avvisi su quotidiani di diffusione nazionale ed internazionale, un ruolo decisivo, soprattutto per i residenti all'estero, ha assunto il sito - ideato, organizzato e aggiornato in tempo reale sin dai primi giorni della procedura - espressamente dedicato alla gestione commissariale <sup>17</sup>. Esso, infatti, è diventato un

---

<sup>13</sup> Cfr. il Par. 8.7.

<sup>14</sup> Si veda al riguardo il Par. 1.1.

<sup>15</sup> In proposito, si consulti il Par. 1.5.

<sup>16</sup> Si rimanda ai Par. 2.8.1 e 2.8.2.

<sup>17</sup> Vedasi il Par. 2.9.1.

rilevante strumento di comunicazione con il quale il Commissario Straordinario ha reso noto qualsiasi atto o adempimento posto in essere nei confronti degli organi della Procedura, ha informato periodicamente i propri dipendenti delle inevitabili (ma isolate) difficoltà dovute all'avvio di un procedimento di Cassa Integrazione senza precedenti, ha comunicato di volta in volta i pagamenti in corso di esecuzione per classi di creditori numerosi oppure ha reso noti procedimenti e richiesto collaborazione allo scopo di completare le necessarie attività di verifica propedeutiche ai pagamenti.

La trasparenza assicurata dall'accesso libero al sito e la completezza dei suoi contenuti è oggettivamente attestata da pochi dati numerici: 1.550 documenti pubblicati nei soli primi due anni, 31.512 visite nel primo anno, 27.399 visite della *home page* nel periodo che va da settembre 2009 a settembre 2010 e 145.000 *link* totali consultati nello stesso periodo.

5. In definitiva, tutti gli obiettivi indicati dal programma sono stati compiutamente realizzati con tempi e risultati che, in molti casi, sono stati migliori delle previsioni iniziali.

Prima di passare ad esporre nel dettaglio i numerosi aspetti che attestano la piena esecuzione del programma, sia consentito evidenziare che detto risultato è stato possibile, nel più assoluto rispetto del ruolo e delle funzioni proprie di ciascun organo della Procedura, anche grazie al notevole sforzo prodotto dai due Dicasteri vigilanti, dal Comitato di Sorveglianza, dai Giudici Delegati e dal Presidente della Sezione Fallimentare del Tribunale di Roma.