

avv. Antonio Lombardo
avv. Francesco De Gennaro
avv. Alessandro Lanzi
avv. Alberto Angeloni
avv. Raffaele Buono
Via dei Due Macelli, 66
00187 Roma
Tel. 06 688801
Fax 06 68880201
alberto.angeloni@pec.it

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

**Istanza per l'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria ex Decreto
Legge 23 dicembre 2003, n. 347 e successive modificazioni - "Misure urgenti per la
ristrutturazione industriale di grandi imprese in stato di insolvenza"**

* * * * *

ALITALIA - SOCIETÀ AEREA ITALIANA S.P.A. (di seguito, "**Alitalia**", la "**Società**", la "**Compagnia**" o la "**Ricorrente**"), con sede legale in Fiumicino (RM), via A. Nasseti, Pal. Alfa s.n.c., 00054, P. IVA e C.F. 13029381004 (come da visura, **All. 1**), in persona del Dott. Luca Cordero di Montezemolo, nella sua qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione, giusta i poteri di statuto (**All. 2**) e delibera del Consiglio di Amministrazione del 2 Maggio 2017, per atto a rogito del notaio Nicola Atlante, rappresentata e difesa, giusta procura in calce al presente atto, anche disgiuntamente tra loro, da:

avv. Antonio Lombardo	C.F.: LMB NTN 65M17 L331D PEC: antonio.lombardo@pec.dlapipersecure.it
avv. Francesco De Gennaro	C.F.: DGNFNC74R02H501K PEC: francescodegennaro@ordineavvocatiroma.org
avv. Alessandro Lanzi	C.F.: LNZ LSN 73P25 A515L PEC: alessandro.lanzi@pec.it
avv. Alberto Angeloni	C.F.: NGL LRT 76L08 H501E PEC: alberto.angeloni@pec.it
avv. Raffaele Buono	C.F.: BNURFL85H11I483O PEC: raffaele.buono@ordineavvocatita.it

ed elettivamente domiciliata, ai fini del presente ricorso, presso lo studio dell'avv. Antonio Lombardo, in Roma, Via dei due Macelli, n. 66 (DLA Piper Studio Legale Tributario

Associato). I suddetti procuratori dichiarano di voler ricevere le comunicazioni di cancelleria relative alla presente procedura ai sopraindicati indirizzi di posta elettronica certificata nonché, via fax, al n. 06 68880201.

* * * * *

I. INTRODUZIONE

1. Come si illustrerà più diffusamente nel presente ricorso, e come risulta in dettaglio dalla documentazione che si produce anche ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 270/99, la Società reputa sussistenti i presupposti economici e patrimoniali per l'accesso alla procedura di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato d'insolvenza disciplinata dal combinato disposto del Decreto Legge 23 dicembre 2003, n. 347 (di seguito, "**Decreto Marzano**") e Decreto Legislativo 8 luglio 1999, n. 270 (di seguito, "**Decreto Prodi bis**") (la procedura di amministrazione straordinaria regolata dal combinato disposto dal Decreto Prodi bis e del Decreto Marzano, di seguito, più semplicemente, la "**Procedura di AS**", l'"**Amministrazione Straordinaria**" o l'"**AS**"), poiché:

- A. intende avvalersi di uno dei percorsi individuati dall'art. 27 del Decreto Prodi bis;
- B. possiede: (i) un numero di lavoratori subordinati ben superiore a cinquecento, da oltre un anno, nonché (ii) debiti, inclusi quelli derivanti da garanzie rilasciate, per un ammontare complessivo ben superiore a trecento milioni di euro.

2. Gli organi della Società hanno deliberato di richiedere contestualmente al Tribunale di Civitavecchia la dichiarazione dello stato di insolvenza e al Ministro dello Sviluppo Economico (di seguito, il "**MiSe**") l'ammissione immediata alla Procedura di AS, ai sensi dell'art. 2 del Decreto Marzano con deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione, anche ai sensi dell'art. 152 L.Fall., in data 2 maggio 2017, a rogito Notaio Nicola Atlante.

3. Giustificano e supportano l'ammissione alla Procedura di AS, *inter alia*: l'oggettiva rilevanza della Società, in ambito nazionale e comunitario, nel settore dell'aviazione civile e funzionale a quello del turismo; il suo carattere strategico per i trasporti aerei nazionali (operando, peraltro, servizi pubblici essenziali, quali, ad esempio, i collegamenti con le Isole in regime di continuità territoriale); la dimensione dei livelli occupazionali coinvolti (oltre 11.000 dipendenti); il numero di fornitori dell'azienda e dei lavoratori dell'indotto; gli ingenti valori socio-economici in gioco; gli ingenti debiti finanziari e commerciali.
4. L'indebitamento complessivo ammonta a circa tre miliardi di euro (si allega la situazione patrimoniale della Società al 28 febbraio 2017 – **Al. 3**).
5. Quanto sopra fornisce precisa misura e indicazione dell'importanza dell'adozione da parte dell'Illustrissimo Ministero dello Sviluppo Economico del decreto di ammissione alla AS, finalizzata alla più efficiente tutela e valorizzazione del complesso produttivo e degli *asset* aziendali, in vista del perseguimento degli interessi pubblici che presidono la Procedura di AS nonché di quelli ulteriori volti al miglior soddisfacimento dei creditori concorsuali.
6. Come si avrà modo di illustrare più approfonditamente nel prosieguo, la Società aveva predisposto un piano di risanamento che assumeva il concorso dei vari *stakeholders* (azionisti, obbligazionisti, creditori finanziari, fornitori e dipendenti) destinato alla soluzione negoziata della crisi, e che ha avuto vasta eco sugli organi di stampa.
7. In particolare, fin dal settembre del 2016, la Società aveva iniziato l'elaborazione di un piano e la sua verifica critica, che - analizzato il mercato di riferimento; il posizionamento prospettico dell'azienda; e il necessario percorso di ristrutturazione dell'indebitamento e dei costi (anche del lavoro) -, avrebbe consentito il conseguimento del riequilibrio economico e finanziario ipotizzato.

8. La Compagnia aveva quindi predisposto una prima versione del piano di risanamento il 4/13 dicembre 2016, poi rivista sulla scorta delle analisi e verifiche critiche svolte da Roland Berger GmbH, incaricato dell'IBR (come di seguito definita) industriale, ultimate il 28 febbraio 2017. Il piano così predisposto (sottoposto alle ulteriori verifiche di KPMG in merito alla valutazione del modello finanziario e dei suoi assunti) è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società il 15 marzo 2017, anche sulla base di una "comfort letter", in merito alle verifiche di veridicità dei dati di partenza e della fattibilità, rilasciata dal dott. Riccardo Ranalli, esperto incaricato di redigere la relazione ex art. 67, terzo comma, lett. d), L.Fall. Nel prosieguo ci riferiremo a tale piano come al "Piano" o al "Piano Industriale - (All. 4).

9. La Società ritiene doveroso mettere a disposizione del nominando organo commissariale (di seguito, semplicemente, il "Commissario Straordinario") i dati elaborati nel Piano affinché ne valuti l'eventuale utilità (anche solo parziale) e l'opportunità nell'implementazione delle strategie e del percorso di risanamento nell'ambito della Procedura di AS, tenuto anche conto dei più penetranti e incisivi strumenti previsti dalla legge (quali, a titolo meramente esemplificativo, l'apertura del concorso; la possibilità di sottoporre a falcidie i crediti concorsuali, nei limiti consentiti dalla legge; e la facoltà di scioglimento dai contratti in corso di cui all'art. 50 del Decreto Prodi bis).

10. Il Piano, per giunta, era stato oggetto di attenta verifica da parte dell'attestatore Dott. Riccardo Ranalli, incaricato della predisposizione della relazione ex art. 67, terzo comma, lett. d) L.Fall., attestante la fattibilità e la veridicità dei dati aziendali.

11. L'attestatore - tenuto conto che alcune delle condizioni necessarie affinché il Piano fosse realizzabile nell'ambito di un percorso paraconcorsuale non si erano completamente realizzate alla data di attestazione, pur in presenza di forti segnali del raggiungimento degli

accordi con i creditori finanziari, con gli azionisti e con taluni fornitori strategici - intendeva esprimersi a favore della fattibilità del Piano nell'ottica del programma di ristrutturazione economico-finanziaria dell'impresa.

12. Come si avrà modo di illustrare più approfonditamente nel prosieguo, la manovra illustrata nel Piano aveva peraltro raccolto, a dicembre 2016, la disponibilità dei principali *stakeholders* (soci e banche *in primis*) ad un rafforzamento patrimoniale della Società per circa 2 miliardi di euro (di cui 900 milioni di euro a titolo di "nuova finanza"). Rimaneva comunque essenziale il raggiungimento anche di un accordo sui livelli occupazionali e retributivi individuati nel Piano, rispetto al quale, al termine del confronto presso il MiSe del 14 aprile 2017 (All. 5), le organizzazioni sindacali, "*preso atto della grave situazione aziendale e nella prospettiva di evitare la cessazione della attività e le relative conseguenze, concordava che [l'accordo raggiunto in quella sede fosse quello] possibil[mente] ragging[ibile] nel lungo negoziato e si impegna[va]no a condividere un accordo coerente [con tali pattuizioni] a fronte di un esito positivo della consultazione dei lavoratori*".

13. E' cronaca che le consultazioni in questione, svoltesi nella forma del referendum, si concludevano il 24 aprile 2017, con l'espressione del diniego dei lavoratori.

14. Accertata dunque l'impossibilità (anche alla luce delle disponibilità di cassa della Società) di proseguire le negoziazioni per perseguire *in bonis* il percorso di ristrutturazione disegnato dal Piano, a seguito di un'attenta valutazione del procedimento più congruo in relazione alle necessità di salvaguardia dell'azienda (da un lato) e di tutela dei creditori e lavoratori (dall'altro lato), la richiesta di ammissione alla Procedura di AS è stata individuata dall'organo amministrativo della Società quale strumento all'uopo più tutelante ed efficace.

15. Ciò premesso, la Società ritiene che sussistano i presupposti e requisiti per l'ammissione alla Procedura di AS e la dichiarazione d'insolvenza della Società ai sensi del Decreto Marzano e del Decreto Prodi bis, che rivestono carattere di urgenza per la miglior tutela dei creditori, dei lavoratori e del patrimonio aziendale.

16. Oltre alla comprovata crisi finanziaria, di cui alla allegata situazione patrimoniale aggiornata al 28 febbraio 2017, tale da indurre il Consiglio di Amministrazione della Società ad assumere le deliberazioni di cui sopra, Alitalia possiede senza dubbio tutti i requisiti richiesti dalla legge per l'accesso alla Procedura di AS.

Ricorrono infatti i due ulteriori presupposti individuati dall'art. 1 del Decreto Marzano, in quanto:

- A. Alitalia ha oltre 11.000 lavoratori subordinati (il gruppo complessivamente oltre 12.000);
- B. la debitoria complessiva, inclusi i debiti derivanti da garanzie rilasciate, ammonta a circa 3 miliardi di euro (cfr. situazione patrimoniale aggiornata All. 3).

17. La Società ritiene peraltro doveroso indicare che, alla luce delle previsioni elaborate in data 24 aprile 2017, **la cassa** - anche in considerazione dell'impatto negativo della notizia (successiva all'inatteso esito del noto referendum) del deposito della domanda di ammissione alla Procedura di AS - **potrebbe venirsi ad esaurire entro la data del 5 maggio 2017**, nello scenario in cui la Società fosse richiesta di acquistare beni e servizi a fronte dell'immediato pagamento ovvero di costituire depositi a garanzia delle proprie obbligazioni (sul punto, v. *infra*).

* * * * *

II. LA STORIA DI ALITALIA

18. A seguito delle note vicende risalenti al 2008 - che hanno visto, *inter alia*, l'apertura della procedura di amministrazione straordinaria di Alitalia Linee Aeree Italiane S.p.A. e delle altre società del gruppo e, poi, la successiva cessione del ramo d'azienda operativa in favore di Alitalia Compagnia Aerea Italiana S.p.A. ("**Alitalia CAI**") - con atto a rogito del notaio Carlo Marchetti del 22 dicembre 2014, Rep. n. 11676 e Racc. n. 6024 e successivo atto di rettifica Rep. n. 11.678 e Racc. n. 6.025 -, Alitalia CAI (entrata in stato di tensione finanziaria e patrimoniale) ha conferito, in esecuzione di un piano di risanamento, in Alitalia il proprio ramo di azienda relativo all'attività di trasporto aereo (il "**Conferimento dell'Azienda**").

19. Il Conferimento dell'Azienda era stato preceduto da apposita delibera dell'assemblea straordinaria di Alitalia del 19 dicembre 2014, con la quale si era deliberato l'aumento di capitale sociale per Euro 52.533.614,60 nominali, con un sovrapprezzo complessivo di Euro 350.732.709,40, mediante emissioni n. 52.533.614 nuove azioni ordinarie, prive di valore nominale.

La sopracitata assemblea straordinaria della Società aveva altresì deliberato l'adozione di un nuovo testo di statuto sociale di Alitalia, con decorrenza dalla data del Conferimento dell'Azienda, nonché un ulteriore aumento di capitale sociale finalizzato all'ingresso nella compagine sociale di Etihad Investment Holding Company LLC ("**Etihad**" e l'operazione di conferimento di capitale di Etihad il "**Conferimento Etihad**"), per Euro 50.521.512,39 nominali, con un sovrapprezzo complessivo di Euro 336.978.478,61, e così per un controvalore di complessivi Euro 387.500.000,00, mediante missioni di n. 50.521.512 nuove azioni di classe B, dotate dei diritti patrimoniali indicati nel nuovo statuto.

Il Conferimento Etihad si inquadra nell'ambito di un complessivo progetto di riorganizzazione del gruppo facente capo alla società del Golfo, che prevedeva, tra l'altro, l'instaurazione di una *partnership* strategica tra Alitalia e il gruppo Etihad.

* * * * *

III. ALITALIA OGGI

20. La Società ha per oggetto principale l'esercizio - in via diretta o attraverso società partecipate, enti e consorzi - di linee e collegamenti aerei per il trasporto di persone e cose verso destinazioni nazionali, internazionali e intercontinentali, operando quindi nel settore dei servizi pubblici essenziali.

Il modello di business di Alitalia è quello del c.d. "*hub carrier*", ossia basato sulla strutturazione di una rete funzionale all'alimentazione (c.d. *feeding* e *de-feeding hub*) delle rotte di lungo raggio operate attraverso il proprio *hub* di Fiumicino¹.

¹ Esistono 4 tipi di modelli di *business* per le compagnie aeree: *Premium Network*, *Value Network*, *Low Cost* (LCCs) e *Ultra Low Cost* (ULCCs).

Le compagnie aeree inquadrate come *Premium Network* sono generalmente quelle che offrono un servizio di fascia alta ai passeggeri *business* e non, e tendono a concentrarsi sul lungo raggio. Questo modello di business è perfetto nel caso di compagnie che operano in un grande mercato e hanno una posizione solida nel lungo raggio, nonché una *Economy class* efficiente. British Airways e Singapore Airlines sono un esempio di successo di questo modello con rendimenti elevati nel lungo raggio.

Le *Value Network* sono tipicamente compagnie aeree che si orientano verso passeggeri più "sensibili" al prezzo o si trovano in un mercato dove sono presenti molte compagnie *low cost*. Le compagnie che utilizzano questo modello hanno collegamenti frequenti e anche un buon posizionamento del marchio. Il modello inoltre richiede una posizione di costo competitiva rispetto a quella delle compagnie *low cost*. Le compagnie di linea in Europa hanno costi strutturali elevati nel corto raggio che impediscono loro di essere efficienti se scelgono di basarsi su questo modello di *business*.

I vettori *Low Cost* si concentrano principalmente sulla riduzione dei costi e si basano su un modello semplice "*point to point*". Vueling e Easy Jet sono due *low cost* che hanno implementato con successo questo modello. Le compagnie *Low Cost* nate da una compagnia tradizionale di linea hanno maggiori difficoltà nel cercare di diminuire i costi a causa dei vincoli imposti dalla compagnia "madre".

Le compagnie *Ultra Low Cost* sono ancora più incentrate su un'ottica di riduzione dei costi rispetto alle *Low Cost* e prendono la maggior parte delle decisioni strategiche quasi esclusivamente sulla

Nell'ambito della sua attività, Alitalia opera su scala nazionale e internazionale, focalizzando il proprio *business* sugli aeroporti di Roma Fiumicino e Milano Linate, avendo consolidato nel contempo la propria posizione sui principali mercati internazionali attraverso un'offerta di linea sia di corto, medio e lungo raggio, sia, in minima parte, di *cargo* e *charter*².

21. Quanto all'attività di linea, essa prevede collegamenti "Punto a Punto" con voli e destinazioni caratterizzate da regolarità e frequenze programmate.

Attraverso la propria rete, Alitalia assicura una capillare copertura del territorio nazionale e offre collegamenti diretti verso le principali capitali europee, i paesi del bacino del mediterraneo e i mercati intercontinentali a più forte tasso di sviluppo *inbound* e *outbound* per il turismo e per il *business*³.

base dei costi. Le compagnie che si basano su questo modello di business hanno la capacità di "scremare" il mercato e non hanno bisogno di vasti mercati per essere profittevoli, forniscono un servizio basico ai passeggeri e guadagnano fino al 25% in più offrendo servizi accessori (ad esempio la possibilità del passeggero di scegliere il posto a sedere, aumentare il peso dei bagagli etc.).

Mentre un vettore può scegliere a quale *business model* appartenere, in realtà lo sviluppo nel tempo della compagnia, le condizioni di mercato locali e la situazione competitiva dettano quale sia il modello da seguire per avere una *performance* positiva nel lungo periodo. Il *business model* quindi non è una scelta che resta cristallizzata nel corso del tempo, ma una strategia che può essere oggetto di aggiustamento e revisione in base ai cambiamenti e alle dinamiche del mercato.

Le grandi compagnie aeree sono orientate, al fine di non perdere posizioni di mercato, verso l'adozione di un modello ibrido, che si interpone fra il puro modello *low cost* (contraddistinto da una singola classe, servizi essenziali, una singola tipologia di flotta, assenza di scali, distribuzione diretta - ad esempio, internet - e altre particolarità) e il modello *network* (tipico delle grandi compagnie mondiali che includono all'interno delle loro offerte collegamenti a livello regionale, nazionale e internazionale/intercontinentale con scali, alleanze tra diverse compagnie, una flotta multi-modello, varie classi su ogni volo, servizi *ad hoc* per ogni consumatore, *lounge* aeroportuali, e così via).

Alitalia è un vettore indipendente improntato sul c.d. modello *network* o *legacy carriers*.

² Le attività svolte posso essere così raggruppate:

- i. Linea, che al suo interno presenta la "continuità territoriale" e il code sharing;
- ii. Cargo, voli postali e charter.

³ A livello nazionale, da aprile 2015 la Società ha avviato sei collegamenti giornalieri sulle tratte Roma – Perugia, Roma – Pescara e per l'Expo Milano Linate – Ancona; nel picco estivo sono state

Sulla rete intercontinentale - caratterizzata dalle tre classi di servizio, *Business class-Magnifica*, *Premium Economy* e nuova *Economy* - a partire dal 2015, la Società (sulla base di un accordo di cooperazione stipulato nel frattempo con Etihad; il c.d. *cooperation agreement*) ha introdotto nuove rotte e ha intensificato quelle esistenti ^{4, 5}.

La Compagnia partecipa inoltre ai bandi per la “continuità territoriale” di collegamento con le Isole maggiori che prevedono, a fronte di oneri particolari di servizio pubblico, che la Società possa percepire contributi e vantaggi commerciali finalizzati a garantirle l'equilibrio economico e finanziario per le attività svolte.

22. Alitalia è attiva anche nel business cargo, attraverso il quale nel 2015 ha trasportato 68.500 tonnellate di merce generando un *load factor* pari a 53%.

introdotte le tratte da Roma e Milano Linate a Pantelleria e Lampedusa, fra Trieste e Catania, fra Pisa e Olbia e fra Milano Linate e Catania. A partire da fine ottobre 2015, è inoltre stata rafforzata la tratta da Torino a Napoli con 3 frequenze giornaliere. Per quanto riguarda la rete internazionale, da marzo 2015 Alitalia ha attivato, a livello esemplificativo, i collegamenti da Roma a San Pietroburgo, Amman e Tblisi, da Milano Linate verso Copenaghen, da Pisa verso Praga e da Catania e Palermo verso Mosca; ha riattivato i collegamenti stagionali tra Milano Linate e Atene, Salonicco, Santorini, Mykonos, Spalato e da Roma Fiumicino a Minorca e Heraklion.

⁴ Sono state introdotte: (i) aprile 2015: 2 nuove rotte giornaliere per Abu Dhabi da Milano Malpensa e da Venezia Cristoforo Colombo, che aggiungendosi a Roma Fiumicino portano a 21 le frequenze settimanali per la capitale degli Emirati Arabi Uniti da dove si prosegue con voli in collaborazione con Etihad Airways, verso oltre 30 destinazioni in Medio Oriente, Australia, Oceania e Estremo Oriente; sono state inoltre aumentate le frequenze Milano - Tokyo, Roma - Rio de Janeiro e Roma - Miami; contemporaneamente sono state cancellate altre destinazioni meno redditizie; (ii) maggio 2015 e Expo 2015: la Società ha introdotto un volo stagionale Milano - Shanghai con 3 frequenze settimanali effettuate con aeromobili A330; (iii) giugno 2015: è stata avviata una nuova tratta Roma - Seul, anch'essa con 3 frequenze a settimana, portate a 4 durante la stagione invernale e operate con aeromobili A330; (iv) Estate 2016: sono state aperte due nuove rotte su Santiago del Cile e su Città del Messico.

⁵ Alitalia è inoltre parte di SkyTeam, alleanza cui fanno parte 20 compagnie aeree, e della TransAtlantic Joint Venture con Air France-KLM e Delta, partnership che vola tra Europa e Nord America e collabora con le compagnie aeree facenti Etihad Equity Partners: Etihad Airways, Etihad Regional, Air Berlin, Air Serbia e Air Seychelles, Virgin Australia e Jet Airways. L'attività di Linea si avvale anche di accordi commerciali con diversi altri operatori, attraverso Code Share Agreement, Special Priorate Agreements e Interline Agreements.

23. Inoltre, la Società effettua voli postali notturni (servizio operato per conto di Mistral Air, compagnia posseduta al 100% dal Gruppo Poste Italiane); sempre nel 2016, ha effettuato voli charter, principalmente per la Banca d'Italia e per altre banche europee.

24. La flotta di cui Alitalia dispone è ad oggi complessivamente composta da 123 aeromobili, di cui 98 rappresentano la flotta di corto e medio raggio (ripartiti tra 15 *Embraer 175*⁶ e 5 *Embraer 190*⁷ che operano i voli c.d. *regional*, e 22 *Airbus A319*, 44 *Airbus A320* e 12 *Airbus A321*) e 25 la flotta di lungo raggio (di cui 11 *Boeing B777* e 14 *Airbus A330*).

25. Come noto, il settore del trasporto aereo è caratterizzato da elevata specificità e complessità, ed è particolarmente esposto, più di altri, a una forte pressione competitiva ed a una significativa aggressività della concorrenza (**compresa anche quella del trasporto ferroviario alta velocità**) oltre che a una marcata volatilità della domanda, del prezzo del carburante (rilevante fattore produttivo), nonché del tasso di cambio di valuta. Ne deriva una condizione di oggettiva difficoltà a prevedere, in termini di intensità e di natura, gli eventi che possano interessare le dinamiche competitive del settore; il che impone la capacità di reagire repentinamente agli eventi che interessano il mercato in cui opera la Società.

IV. IL PERCORSO DI (TENTATA) RISTRUTTURAZIONE *IN BONIS*

⁶ Nella disponibilità della controllata Alitalia Cityliner S.p.A., di cui *infra*.

⁷ Nella disponibilità della controllata Alitalia Cityliner S.p.A. di cui *infra*.

26. Riteniamo doveroso illustrare, seppur sinteticamente e secondo la stretta successione degli eventi, il percorso di ristrutturazione che la Società ha tentato di implementare, a partire dagli ultimi mesi del 2016.

Tra il settembre e il dicembre 2016, la Società, con l'ausilio dei propri consulenti - a fronte di perdite di periodo che avevano eroso il patrimonio netto -, ha negoziato e finalizzato un primo intervento di ricapitalizzazione e supporto finanziario da parte di Etihad Investment Holding Company LLC, destinato a consentire la predisposizione di un piano di ristrutturazione, più articolato e completo, che prevedesse l'intervento di tutti gli azionisti e principali finanziatori.

Pressoché in parallelo, a partire da ottobre 2016, si sono succedute le interlocuzioni di carattere preliminare tra Alitalia e i propri finanziatori, in relazione all'erogazioni a valere sulle linee di credito riutilizzabili e factoring esistenti, anche alla luce della prospettica violazione di taluni impegni assunti da Alitalia nei confronti di tali finanziatori.

Nel novembre 2016, la Società ha nominato Lazard quale proprio consulente nelle trattative di negoziazione con i creditori finanziari.

Nel dicembre 2016, Alitalia, con l'ausilio di Lazard, ha predisposto un documento di sintesi avente ad oggetto i principali termini e condizioni della manovra finanziaria di Alitalia.

Risale, poi, al 13 dicembre 2016, la rivisitazione del piano industriale di Alitalia e la definizione di una manovra finanziaria in considerazione del mutato quadro geopolitico e macroeconomico degli ultimi 12 mesi (di seguito, il "**Piano Industriale e Finanziario Aggiornato**", che poi confluirà nel già definito Piano).

Il 16 dicembre 2016, quindi, Etihad Aviation Group PJSC ha inviato a Intesa Sanpaolo S.p.A. ed Unicredit S.p.A. una comunicazione di conferma dell'impegno di Etihad

Investment Holding Company LLC a effettuare le contribuzioni previste ai sensi dei principali termini e condizioni della manovra finanziaria di Alitalia.

Il 22 dicembre 2016:

(i) Alitalia, Etihad Investment Holding Company LLC, Intesa Sanpaolo S.p.A. ed Unicredit S.p.A. hanno confermato l'intesa circa i principali termini e condizioni della moratoria da concedersi in favore di Alitalia;

(ii) Generali Investments Europe SGR S.p.A. - in nome e per conto di Generali Italia S.p.A., Alleanza S.p.A., Genertalelife S.p.A., Genertel S.p.A. e Banca Generali S.p.A.; di seguito "**Generali**") - ha confermato la propria disponibilità a partecipare alla moratoria da concedersi in favore di Alitalia;

(iii) l'Assemblea dei Soci di Alitalia ha deliberato l'emissione di strumenti finanziari partecipativi ai sensi dell'articolo 2346, sesto comma, c.c., per un importo pari a USD 231.422.000;

(iv) Etihad Investment Holding Company LLC ha sottoscritto un accordo di accollo interno non liberatorio avente ad oggetto il debito, in linea capitale, di Alitalia nei confronti dei sottoscrittori delle obbligazioni emesse da parte della stessa per il suddetto valore nominale di USD 231.422.000 con scadenza al 2020 e 2021.

Il 27 dicembre 2016, Etihad Investment Holding Company LLC ha concesso ad Alitalia un finanziamento soci subordinato di Euro 100.000.000.

Seguono poi, nel gennaio 2017:

(i) la nomina di Roland Berger S.r.l. quale *advisor* incaricato della revisione indipendente del Piano Industriale e Finanziario per gli aspetti industriali;

(ii) la nomina di KPMG Advisory S.p.A. quale *advisor* incaricato della revisione indipendente del Piano Industriale e Finanziario per gli aspetti finanziari.

Il 24 gennaio 2017, è stato quindi trasmesso ai creditori finanziari di Alitalia un piano di cassa sino al 30 marzo 2017, rivisto e validato da Lazard.

Risale invece al 26 gennaio 2017:

(i) la sottoscrizione dell'accordo di moratoria e standstill con Etihad Investment Holding Company LLC, Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., Banca Popolare di Sondrio S.c.p.A., Intesa Sanpaolo S.p.A., UniCredit S.p.A., UniCredit Factoring S.p.A., Factorit S.p.A., Mediocredito Italiano S.p.A., MPS Leasing & Factoring – Banca per i Servizi Finanziari alle Imprese S.p.A. e Banca IMI S.p.A. (di seguito, l'**"Accordo di Moratoria Banche"**);

(ii) la sottoscrizione dell'accordo di moratoria e *standstill* con Generali, in qualità di titolare di obbligazioni quotate sul mercato regolamentato irlandese emesse da Alitalia (di seguito, l'**"Accordo di Moratoria Obbligazionisti"** e congiuntamente all'Accordo di Moratoria Banche, gli **"Accordi di Moratoria"**).

Entrambi gli Accordi di Moratoria prevedono l'impegno dei creditori finanziari, durante la fase di preparazione del Piano Industriale e Finanziario Aggiornato e sino al 30 marzo 2017, ad astenersi dal richiedere o dall'accelerare il rimborso di talune somme dovute a titolo di capitale ed interessi ai sensi dei relativi contratti di finanziamento; dal risolvere tali contratti; e/o dall'escutere le relative garanzie.

Inoltre, in attuazione degli impegni assunti da Alitalia ai sensi dell'Accordo di Moratoria Obbligazionisti, Alitalia, tramite i suoi consulenti legali, si è avvalsa dell'attività di un esperto *service provider* per individuare i titolari di minoranza delle summenzionate

obbligazioni al fine di sottoporre anche ad essi l'eventuale adesione all'Accordo di Moratoria Obbligazionisti.

Il 27 gennaio 2017, la Società, mediante pubblicazione di due comunicati, ha dato notizia rispettivamente, al Third Market⁸ e al mercato regolamentato irlandese, sui quali sono negoziate le obbligazioni emesse dalla Società, della firma degli Accordi di Moratoria, in attuazione degli obblighi informativi a cui Alitalia è tenuta ai sensi del Regolamento n. 596/2014 sugli abusi di mercato (il "MAR"). Contestualmente, la Società ha deciso di avvalersi della procedura di ritardo di comunicazione al pubblico di alcune informazioni privilegiate rese note, *inter alia*, ai creditori finanziari e ai titolari delle obbligazioni su menzionate, sussistendo i termini e le condizioni di cui all'art. 17, quarto comma, MAR.

Il 17 febbraio 2017, la Società ha conferito al Dott. Riccardo Ranalli mandato per la redazione dell'attestazione di cui art. 67, terzo comma, lett. d., L.Fall. del futuro Piano.

Nel frattempo, il 24 febbraio 2017, la Società ha raggiunto con le organizzazioni sindacali un'intesa per l'estensione sino al maggio 2017 del termine di efficacia dell'accordo collettivo scaduto il 31 dicembre 2016.

Il 28 febbraio 2017, Roland Berger ha rilasciato la propria IBR sul Piano Industriale e Finanziario. Quindi, il 15 marzo 2017, il Piano Industriale e Finanziario Aggiornato è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di Alitalia (ci siamo riferiti e ci riferiremo ancora nel prosieguo al Piano Industriale e Finanziario Aggiornato, così come approvato dal Consiglio di Amministrazione, come al Piano).

⁸ Sistema multilaterale di negoziazione gestito dalla Borsa di Vienna.

Sempre in data 15 marzo 2017, l'attestatore ha rilasciato una *comfort letter* avente ad oggetto: (i) l'avanzamento della propria attività di attestazione e (ii) le conclusioni alle quali, allo stato, era pervenuto in termini di fattibilità del Piano.

In data 22 marzo 2017, i creditori finanziari di Alitalia hanno ricevuto dalla Società, per il tramite dei suoi legali, un piano di cassa aggiornato sino al 28 aprile 2017 rivisto e validato da Lazard.

Il 29 marzo 2017, l'Attestatore ha inoltrato una "bozza avanzata" di asseverazione con certificazione della veridicità dei dati assunti a supporto del Piano e preliminari indicazioni circa la fattibilità dello stesso (soggetto alla definizione di articolati contrattuali con le controparti finanziarie).

Il 29 marzo 2017, Alitalia ha formulato una proposta di modifica dell'Accordo di Moratoria Banche, volto ad estendere la validità ed efficacia dello stesso sino al 30 aprile 2017 (di seguito, l'"**Accordo di Modifica Moratoria Banche**").

Tra il 30 marzo e il 4 aprile 2017, Etihad Investment Holding Company LLC , Unicredit Factoring S.p.A., Factorit S.p.A., Banca Popolare di Sondrio S.c.p.A., Unicredit S.p.A., Mediocredito Italiano S.p.A., Intesa Sanpaolo S.p.A. e Banca IMI S.p.A. hanno manifestato la propria accettazione all'Accordo di Modifica Moratoria Banche.

Anche Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. e MPS Leasing & Factoring – Banca per i Servizi Finanziari alle Imprese S.p.A. hanno manifestato, il 12 aprile 2017, la propria accettazione all'Accordo di Modifica Moratoria Banche.

Sempre nel corso dell'aprile 2017:

(i) la Società (per il tramite dei propri consulenti) ha discusso con i legali di EA Partners I e EA Partners II⁹ la concessione di un *waiver* da parte di Alitalia al fine di evitare, *inter alia*, che la firma degli Accordi di Moratoria e le contestuali negoziazioni avviate con i propri creditori finanziari per addivenire ad un accordo di ristrutturazione dell'indebitamento, legittimassero i titolari di detti titoli obbligazionari a pretendere l'immediato pagamento, e

(ii) la Società e Generali (per il tramite dei rispettivi consulenti) hanno individuato i presupposti di un potenziale accordo relativo alla ristrutturazione del bond in essere (denominato Dolcevita), dando anche corso alle attività prodromiche connesse alla convocazione dell'assemblea dei portatori dei titoli e alla predisposizione delle bozze della documentazione, necessarie a perfezionare l'emissione di un nuovo bond del valore di Euro 375.000.000 1% PIK con scadenza nel 2024 (che sarebbe stato emesso da una società di nuova costituzione di diritto italiano in sostituzione del bond del valore pari a Euro 375.000.000 5,25% emesso da Alitalia il 30 luglio 2015 con scadenza nel 2020).

Il successivo 21 aprile 2017, è stato quindi sottoscritto l'ulteriore accordo di modifica dell'Accordo di Moratoria Obbligazionisti, volto a estendere la validità ed efficacia delle previsioni dell'Accordo di Moratoria Obbligazionisti sino al 30 aprile 2017.

Nel frattempo, nel corso del mese di aprile 2017, i principali termini e condizioni della manovra finanziaria rivista da Alitalia sono stati presentati ai creditori finanziari. Gli avvocati dello Studio Legale e Tributario Associato DLA Piper, consulenti legali di Alitalia, hanno inoltre dato corso alla predisposizione (e all'invio alla Società) delle bozze di accordo in esecuzione del Piano, aventi ad oggetto la ristrutturazione dell'indebitamento

⁹ in qualità di unici sottoscrittori dei due bond negoziati sul Third Market, sistema multilaterale di negoziazione gestito dalla Borsa di Vienna, del valore pari, rispettivamente, a USD 131.922.000 6,31% e USD 99.500.000 6,31% emessi da Alitalia nel settembre 2015 e nel maggio 2016

finanziario di Alitalia e delle bozze dei contratti di finanziamento relativamente agli apporti a titolo di nuovi nuove linee di credito ed a titolo di c.d. *contingent equity* al fine di far fronte ai rischi connessi al Piano, riviste e commentate dai funzionari della Compagnia.

Le vicende (e le conseguenze sulla perseguibilità del Piano) relative al mancato raggiungimento di un accordo con i lavoratori sono state ampiamente illustrate e riprese dagli organi di stampa.

* * * * *

V. DATI SOCIALI E GOVERNANCE

27. Il capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato è pari ad Euro 103.105.126,99, rappresentato da n. 103.105.126 azioni, dal valore nominale di Euro 1,00 ciascuna.

Gli attuali soci di Alitalia sono:

- MIDCO S.p.A., che detiene n. 52.583.614 azioni di categoria A, pari a nominali Euro 52.583.614,00 (51%);
- ETIHAD INVESTMENT HOLDING COMPANY LLC, che detiene n. 50.521.512 di categoria B, pari a nominali Euro 50.521.512 (49%).

Tutte le azioni sono prive di valore nominale e hanno pari diritti patrimoniali e amministrativi, tranne quelle di Categoria B che possono essere detenute unicamente da vettori aerei internazionali con i quali Alitalia abbia uno stabile Accordo Commerciale a sensi di statuto.

L'assemblea straordinaria di Alitalia ha inoltre deliberato in data 22 dicembre 2016 l'emissione di uno strumento partecipativo privo di diritti amministrativi, sottoscritto da Etihad Investment Holding Company LLC (cui era riservato) per complessivi 231,42 milioni di dollari statunitensi.

28. Il consiglio d'amministrazione in carica è composto dai seguenti membri:

Presidente	Luca Cordero di Montezemolo
Vice Presidente	James Reginald Hogan
Amministratore Delegato	Cramer Mark Ball
Consigliere	James Denis Rigney
Consigliere	Giovanni Bisignani
Consigliere	Gaetano Miccichè
Consigliere	Federico Ghizzoni
Consigliere	Luigi Gubitosi

Il collegio sindacale è composto dai seguenti membri:

Presidente	Corrado Gatti
Sindaco Effettivo	Gianluca Ponzellini
Sindaco Effettivo	Alessandro Cortesi
Sindaco Supplente	Giovanni Ghelfi

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione che per Statuto deve essere composto da nove membri, la nomina di tre dei quali è riservata all'assemblea speciale degli azionisti di Categoria B, mentre i restanti sei (di cui almeno uno in possesso dei requisiti di indipendenza) sono nominati con le maggioranze di legge ma senza che gli azionisti di Categoria B abbiano diritto di voto.

Attualmente, a seguito della cooptazione del dott. Gubitosi in occasione del Consiglio di Amministrazione del 15 marzo 2017, quest'ultimo Consiglio consta di 8 membri ed è privo

dell'unico consigliere indipendente, che ricopriva anche il ruolo di Presidente del Comitato per il controllo interno (ad oggi assunto *ad interim* dal Presidente del Consiglio di Amministrazione).

La Società ha inoltre avviato un processo di rafforzamento della *governance* con specifico riferimento al presidio del processo di *turnaround*, tra l'altro attraverso l'istituzione di un *Program Management Office* (PMO) e la previsione di uno *Steering Committee*, finalizzato al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di Piano, che vede la partecipazione del CEO, del PMO e di tutti i direttori di funzione in qualità di responsabili di progetto e al quale contribuisce anche l'*Internal Audit* in funzione di "certificazione" dei dati.

Lo *Steering Committee*, che si riunisce settimanalmente, è preceduto da specifiche riunioni presiedute dai direttori di funzione per ciascuna area di intervento nell'ambito delle quali viene analizzato nel dettaglio lo stato avanzamento dei singoli progetti. In seno allo *Steering Committee*, laddove ve ne sia la necessità, sono definite le eventuali azioni correttive che dovranno essere implementate dai responsabili di progetto.

In seno al Consiglio di Amministrazione sono definite le figure del Presidente, privo di deleghe operative, dell'Amministratore Delegato e del Vice Presidente, questi ultimi due di espressione del socio industriale Eithad.

All'interno del Consiglio sono costituiti, così come previsto dallo Statuto, un Comitato Nomine e Remunerazione, un Comitato Parti Correlate e un Comitato per il Controllo Interno.

Il controllo di legittimità è riservato al Collegio Sindacale, nel quale gli azionisti di Categoria B hanno diritto di designare il Presidente e un sindaco supplente. Si ricorda che negli enti di interesse pubblico, come Alitalia, il Comitato per il controllo interno e la

revisione contabile si identifica con il collegio sindacale, al quale sono quindi devolute le competenze previste dall'art. 19 del D.Lgs. 39/2010.

29. La Società detiene:

(i) l'intero capitale di Alitalia Cityliner S.p.A. (di cui *infra*);

(ii) l'intero capitale di Challey Ltd, *holding* di diritto irlandese che, a sua volta, per il tramite della *subholding* Subho Ltd, detiene¹⁰ l'intero capitale di 12 società, sempre di diritto irlandese, che hanno concesso in affitto taluni aeromobili ad Alitalia;

(iii) il 25% del capitale di Alitalia Loyalty S.p.A., società titolare del *frequent flyer program* "Mille miglia".

* * * * *

VI. I REQUISITI SOGGETTIVI: LA SOGGEZIONE ALLA DISCIPLINA DEL FALLIMENTO E I REQUISITI DIMENSIONALI TIPICI DELL'AS EX ART. 2 LEGGE PRODI BIS

30. Ai sensi dell'art. 1 del Decreto Marzano:

"Le disposizioni del presente decreto si applicano alle imprese soggette alle disposizioni sul fallimento in stato di insolvenza che intendono avvalersi della procedura di ristrutturazione economica e finanziaria di cui all' articolo 27, comma 2, lettera b), del decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, [...] ovvero del programma di cessione dei complessi aziendali, di cui all'articolo 27, comma 2, lettera a), del medesimo decreto,

¹⁰ Oltre all'intero capitale di APC Ltd.

purché abbiano, singolarmente o, come gruppo di imprese costituito da almeno un anno, entrambi i seguenti requisiti:

a) lavoratori subordinati, compresi quelli ammessi al trattamento di integrazione dei guadagni, non inferiori a cinquecento da almeno un anno;

b) debiti, inclusi quelli derivanti da garanzie rilasciate, per un ammontare complessivo non inferiore a trecento milioni di euro".

31. L'ammissione all'Amministrazione Straordinaria di cui al Decreto Marzano è quindi subordinata alla sussistenza, in capo all'imprenditore commerciale ricorrente, di molteplici requisiti.

a) LA SOGGEZIONE ALLA DISCIPLINA DEL FALLIMENTO

32. In primo luogo, la Procedura di AS è riservata alle imprese soggette alle disposizioni sul fallimento. Ai sensi dell'art. 1 L.Fall., commi primo e secondo:

"Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano una attività commerciale, esclusi gli enti pubblici".

"Non sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori di cui al primo comma, i quali dimostrino il possesso congiunto dei seguenti requisiti:

a. aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila;

b. aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila;

c. avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila.

33. Con riferimento al primo comma della norma in esame, non vi sono dubbi che la Società sia un imprenditore commerciale, essendo (i) società di capitali iscritta nel Registro delle Imprese di Roma (ii) che svolge un'attività economica organizzata, esercitata professionalmente per il perseguimento del seguente oggetto sociale:

"l'esercizio, in via diretta e/o attraverso società partecipate e/o enti e/o consorzi, di linee e collegamenti aerei per il trasporto di persone e cose in Italia, fra l'Italia e paesi esteri, e in paesi esteri. Ai fini del conseguimento dell'oggetto sociale, la società può compiere, direttamente o indirettamente, in Italia e in paesi esteri, qualsiasi operazione di natura industriale, commerciale, finanziaria, bancaria, mobiliare o immobiliare necessaria o utile, comunque connessa con l'oggetto sociale; la società può assumere altresì partecipazioni in società la cui attività industriale, commerciale e/o finanziaria sia analoga, affine, o comunque connessa con l'oggetto sociale. In particolare, in connessione con l'oggetto principale, la società può compiere le seguenti attività:

- *acquisto e vendita di partecipazioni;*
- *coordinamento tecnico, amministrativo e finanziario delle società cui partecipa e loro finanziamento;*
- *intermediazione, consulenza e assistenza in materia finanziaria e di strategia industriale, nonché' in operazioni di acquisizione e cessione di partecipazioni;*
- *l'acquisto, la vendita, la permuta e la gestione, per conto proprio, di titoli pubblici e privati;*

il tutto con espressa esclusione dell'esercizio nei confronti del pubblico delle attività di assunzione di partecipazioni, di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma, di prestazione di servizi di pagamento e di intermediazione in cambi, nonché' dell'atti vita' fiduciaria, della raccolta del risparmio tra il pubblico e di ogni altra attività per la quale la legge disponga specifiche riserve.

La società può inoltre svolgere, direttamente o indirettamente, in Italia e in paesi esteri, operazioni di riparazione o di manutenzione di aeromobili, di noleggio e di assistenza a terzi, di "ground-handling", nonché' attività aero-didattica, servizi e lavori aerei in genere, senza alcuna esclusione. per il conseguimento dell'oggetto sociale, la società può raccogliere finanziamenti presso i soci, nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente in materia".

34. Quanto ai requisiti del secondo comma della norma in esame, il legislatore ha inteso disciplinare i casi in cui un imprenditore commerciale, che non raggiunga le soglie soggettive ivi indicate, sia esente dalla dichiarazione di fallimento. La norma prevede, cioè, che solo gli imprenditori commerciali che superino tali requisiti dimensionali siano "fallibili" (e, sussistendo gli ulteriori presupposti di legge meglio descritti nel prosieguo, possano accedere alla procedura di Amministrazione Straordinaria di cui al Decreto Marzano).

35. Nel caso di specie, la Società supera ampiamente i tre i requisiti dimensionali sopra esposti. Infatti la Società, come risulta dall'analisi del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2015 (**All. 6** non essendo significativo il bilancio al 31 dicembre 2014, **All. 7**, in quanto la Società, costituita il 24 settembre 2014, è rimasta inattiva fino al 31 dicembre dello stesso anno), "possiede" un attivo corrente, ricavi lordi e debiti ampiamente superiori alle soglie di legge.

b) **I REQUISITI DIMENSIONALI DELLA PROCEDURA DI AS EX ART. 2
LEGGE PRODI BIS**

36. Accertata l'applicabilità della disciplina del fallimento alla Società, si evidenzia altresì la sussistenza degli ulteriori requisiti dimensionali richiesti dall'art. 1 del Decreto Marzano, e segnatamente l'avere, Alitalia, congiuntamente:

"a) lavoratori subordinati, compresi quelli ammessi al trattamento di integrazione dei guadagni, non inferiori a cinquecento da almeno un anno;

b) debiti, inclusi quelli derivanti da garanzie rilasciate, per un ammontare complessivo non inferiore a trecento milioni di euro".

37. Per ciò che concerne la soglia minima di lavoratori prevista dalla norma, Alitalia, alla data del 24 aprile 2017, **conta un numero di dipendenti subordinati pari a 11.762 (All. 8)**. Il prescritto requisito dimensionale deve quindi ritenersi ampiamente soddisfatto.

38. Con riferimento al requisito patrimoniale, dalla situazione patrimoniale aggiornata al 28 febbraio 2017 (cfr. All. 3), la Società risulta avere debiti pari a circa 3 miliardi di euro. Il prescritto requisito dimensionale deve quindi ritenersi ampiamente soddisfatto.

39. Alla luce di quanto rappresentato (e documentalmente provato), tutte le condizioni - *rectius* i requisiti - di cui all'art. 2 del D.Lgs. sono indiscutibilmente soddisfatte.

* * * * *

VII. **IL REQUISITO OGGETTIVO: LO STATO DI INSOLVENZA EX ART. 1
DECRETO MARZANO**

40. Come noto, lo stato di insolvenza è il presupposto (c.d. oggettivo) del fallimento (art. 5 L.Fall.) e quindi dell'Amministrazione Straordinaria. La sua definizione costituisce infatti il punto di partenza di qualsivoglia indagine concernente le procedure concorsuali.

41. L'art. 5 L.Fall. prevede che *"l'imprenditore che si trova in stato di insolvenza è dichiarato fallito.*

Lo stato di insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni."

42. La disposizione del secondo comma dell'art. 5 L.Fall. non indica cosa sia l'insolvenza, ma spiega come si può manifestare e descrive quando si verifica. Si tratta, pertanto, di una norma sostanzialmente descrittiva, certo priva di un contenuto precettivo perché è rimesso al giudice stabilire, nel caso concreto, quando le obbligazioni non siano più soddisfatte regolarmente.

43. In verità, la nozione di insolvenza, pur se affrontata ripetutamente dai giudici di legittimità, non ha mai creato particolare tensione interpretativa, come è dimostrato dal minimo indice di riforma delle sentenze dichiarative di fallimento, impugnate sull'assunto del difetto dell'insolvenza.

44. Comunemente, in giurisprudenza, lo stato d'insolvenza dell'imprenditore commerciale, quale presupposto per la dichiarazione di fallimento, si ritiene realizzato: *"in presenza di una situazione d'impotenza, strutturale e non soltanto transitoria, a soddisfare regolarmente e con mezzi normali le proprie obbligazioni a seguito del venir meno delle condizioni di liquidità e di credito necessarie alla relativa attività, mentre resta in proposito irrilevante ogni indagine sull'imputabilità o meno all'imprenditore medesimo delle cause del dissesto, ovvero sulla loro riferibilità a rapporti estranei all'impresa, così come sull'effettiva esistenza ed entità dei crediti fatti valere nei suoi confronti"* (Cass. SS.UU. 13 marzo 2001, n. 115, in *Fallimento*, 2002, pag. 375).

45. A riguardo, autorevole dottrina afferma che: "*l'insolvenza che ci interessa come fenomeno patologico è una nozione schiettamente giuridica; non sappiamo cos'è, ma sappiamo quando c'è. Banalizzando molto il percorso argomentativo, si può affermare che c'è insolvenza ogni qualvolta il debitore non paga, se il pagamento è frutto di scelte involontarie; ma quando il pagamento è rifiutato dal debitore per sua scelta, allora deve dimostrare di essere, comunque, in grado di pagare*" (Massimo Fabiani, in *Diritto Fallimentare: un profilo organico*, Zanichelli 2011, pag. 79).
46. Il giudizio sulla sussistenza dello stato di insolvenza verte su un fatto e, ove eseguito alle ordinarie condizioni di logicità e di sufficienza e completezza della motivazione, in connessione con gli elementi di prova acquisiti (indiziari o pieni), non è sindacabile in sede di legittimità.
47. L'indagine sulle circostanze sintomatiche dell'insolvenza, per come sopra delineata, appare incentrata sull'incapacità dell'imprenditore di soddisfare regolarmente i creditori, di attrarre credito e di indebitarsi senza intaccare la garanzia patrimoniale. Peraltro, ai fini del concreto accertamento dello stato di insolvenza, occorre in primo luogo chiedersi cosa si intenda per regolare adempimento, da parte dell'imprenditore, delle proprie obbligazioni.
48. Un primo orientamento dottrinario ricollega il concetto di regolarità alle norme del codice civile che disciplinano l'esatto adempimento e la sua tempestività (art. 1176 e ss. c.c.). Un secondo orientamento ritiene che il pagamento è regolare allorquando i mezzi impiegati sono tratti dall'ordinario esercizio dell'impresa. Infine, un terzo orientamento ha individuato la regolarità degli adempimenti nell'idoneità del patrimonio del debitore a far fronte alle obbligazioni dei creditori nel rispetto della *par condicio creditorum*.
49. Gli inadempimenti sono fatti omissivi dell'imprenditore, che espressamente consentono di trarre il giudizio d'impossibilità di far fronte con regolarità all'adempimento

delle obbligazioni pecuniarie, integranti la c.d. cessazione materiale o di fatto dei pagamenti (così detta **insolvenza materiale**).

50. La valenza indiziaria degli inadempimenti è stata espressamente rubricata dal legislatore, per cui l'omesso adempimento delle obbligazioni pecuniarie, come è nel caso di specie, è **di per sé sintomatico dello stato di insolvenza**. Come risulta dalla situazione patrimoniale aggiornata, allo stato, Alitalia non è in grado di ottemperare alle obbligazioni correnti per diverse centinaia di milioni di Euro. A titolo esemplificativo basti considerare:

A. l'indebitamento finanziario complessivamente pari a circa Euro 2.793.690.665, alla data del 28 febbraio 2017, secondo il seguente prospetto:

Esposizione AZ ceto bancario 28.02.'17 (Euro)	Capitale	Scaduto interessi & fees
Long Term	487.274	
Bond Dolce vita	375.000.000	
Bond Box *	218.384.448	
Financial Lease *	143.401.333	
Short Term	236.450.000	4.050.423
Banking Guaranties	76.126.099	
Operating Lease *	1.801.241.172	
Derivatives	-61.450.083	
	2.793.690.665	

** importi in USD convertiti in Euro/USD 1,06*

B. debitoria scaduta per fornitori per Euro 200.816.376, alla data del 28 febbraio 2017.

51. D'altronde, come affermato dalla giurisprudenza della Cassazione, anche l'inadempimento di una sola obbligazione può essere sintomatico dello stato di insolvenza: *"in tema di dichiarazione di fallimento [e di dichiarazione di insolvenza ai sensi del Decreto Marzano, parimenti] lo stato di insolvenza dell'impresa, che esso presuppone, da intendersi come situazione (in prognosi) irreversibile, e non già mera temporanea*

impossibilità di regolare adempimento delle obbligazioni assunte, legittimamente può essere desunto, nel contesto dei vari elementi, anche dal mancato pagamento di un solo debito" (cfr. Cass. 30 settembre 2004, n. 19611).

52. Nel caso che ci impegna, non vi è dubbio alcuno che, purtroppo, Alitalia versi in stato di insolvenza, comprovato dalla serie di fattori tipicamente sintomatici quali, a mero titolo esemplificativo:

A. la consistente debitoria scaduta;

B. la prospettica rappresentazione della mancanza di disponibilità di cassa attraverso cui fare fronte ai prossimi impegni, come puntualmente rappresentata nel presente ricorso (*v. infra*);

C. lo squilibrio patrimoniale.

53. La Società, anche in ragione della crisi di liquidità, non è in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni verso i terzi e versa dunque, senza dubbio di sorta, in stato di insolvenza.

* * * * *

VIII. CAUSE CHE HANNO DETERMINATO LO STATO DI INSOLVENZA

54. La Società ritiene opportuno mettere a disposizione del nominando Commissario Straordinario, nelle pagine che seguono, ogni elemento utile alla descrizione delle cause dell'insolvenza in vista della predisposizione della relazione di cui agli artt. 4 del Decreto Marzano e 28 del Decreto Prodi bis.

55. Come sopra anticipato, il settore del trasporto aereo è caratterizzato da elevata specificità e complessità ed è particolarmente esposto, più di altri, ad una forte pressione competitiva e ad una significativa aggressività della concorrenza, oltre che ad una marcata

volatilità della domanda e del prezzo di alcuni rilevanti fattori produttivi (*in primis*, carburante e dai cambi di valuta). Ne deriva una condizione di oggettiva difficoltà a prevedere, in termini di intensità e di natura, gli eventi che potranno interessare le dinamiche competitive del settore; donde la necessità di predisporre un'organizzazione in grado di reagire prontamente agli eventi che interessano il mercato dell'aviazione.

56. In tale contesto di mercato, la posizione dell'azienda ha ulteriormente risentito dei seguenti fattori:

A. Crisi finanziaria (causa esogena)

Lo scenario macroeconomico internazionale è stato pesantemente segnato dalla crisi finanziaria che ha gradualmente assunto un carattere globale e perdurante tra la fine del 2008 e il 2012, incidendo in maniera significativa sul potere di acquisto dei consumatori. La situazione anzi citata ha significativamente inciso su un settore particolarmente delicato quale quello aeronautico; questo settore ha fatto registrare un andamento fluttuante e non costante in termini di risultati nel corso del triennio 2014/2016, soprattutto nel mercato europeo, lasciato della crisi iniziata nel 2008. Tale settore risulta, infatti, direttamente correlato all'indice di fiducia dei consumatori e al PIL, indicatori che a loro volta riflettono il contesto macroeconomico del periodo storico di riferimento.

B. Concorrenza delle compagnie aeree *low cost* e della rete ferroviaria (causa esogena)

La crisi del settore e l'andamento del trasporto aereo in Italia sono stati condizionati da una forte esposizione ai sopracitati fenomeni macroeconomici. Questi ultimi hanno, a loro volta, impattato pesantemente su Alitalia ma anche su gli altri operatori del mercato nazionale che, per contenere la caduta di volumi, in taluni casi, hanno avviato azioni commerciali aggressive con una conseguente generalizzata contrazione dei prezzi e quindi

delle marginalità. Le compagnie aeree tradizionali, tra le quali figura Alitalia, si sono dovute confrontare con la frammentazione di una quota di mercato già di per sé ristretta e con la competizione delle *low cost* che hanno sfruttato la flessione dei vettori tradizionali, rendendo necessario attuare processi di ristrutturazione aziendale al fine di recuperare competitività, migliorare la produttività e ridurre i costi. L'espansione delle *low cost*¹¹, in particolare, sul mercato nazionale ha beneficiato di incentivi, anche di natura pubblica.

Inoltre, secondo l'ultimo rapporto annuale al Parlamento dell'Autorità per la Regolamentazione dei Trasporti, i *competitors* non sono solo da ricercare nel settore aeronautico ma anche nel settore ferroviario, perché se da una parte i voli *low cost* erodono quote di mercato e profitti alle compagnie tradizionali abbattendo i costi di volo (anche in considerazione della consistente portata dei contributi ricevuti), dall'altra la concorrenza dei treni ad alta velocità (Frecciarossa e Italo) copre rotte del Paese raggiungibili rapidamente con contestuale riduzione dei tempi di viaggio, come ad esempio Napoli-Roma-Milano-Torino e Torino-Trieste.

C. **Struttura complessa e regolamentata** (causa esogena)

La Società opera nell'ambito di un settore particolarmente regolamentato e complesso, caratterizzato da consistenti barriere all'ingresso, che richiede un elevato impiego di risorse finanziarie, procedure piuttosto articolate e plurimi livelli di controllo. Ciò necessita della creazione di una struttura organizzativa estremamente articolata, che comporta un sistema di costi fissi piuttosto rigido, che deve trovare assorbimento in adeguati volumi di produzione.

¹¹ Tra cui Vueling, che è entrata sia sulle tratte Roma - sud Italia (Catania e Palermo) sia su quelle Roma - nord - Italia (Torino e Genova), nonché EasyJet, Ryanair e ancora Vueling che hanno fortemente aumentato l'offerta da Roma verso destinazioni dell'Europa occidentale.

Al contesto regolamentare si sommano taluni accordi commerciali in essere con altri operatori (quali quello che interessa le rotte per il Nord America) che hanno limitato di fatto le potenzialità di crescita di Alitalia.

D. Tensioni geopolitiche (causa esogena)

Le forti tensioni geopolitiche in Medioriente nonché gli attacchi terroristici succedutisi dal gennaio 2015¹² hanno negativamente condizionato in generale i risultati di tutti i prodotti/mercati.

E. Indipendenza della Compagnia (causa endogena)

Alitalia - a differenza di altri *network carriers* - non ha posto in essere in passato aggregazioni con altri operatori, conservando al contrario l'indipendenza sul mercato. Lo stesso ingresso nel capitale sociale di Etihad non ha ancora potuto permettere il raggiungimento di una massa critica che abbia consentito il conseguimento di un adeguato livello di competitività, di un consistente sviluppo del *network* e di una rilevante presenza sulle tratte di lungo raggio caratterizzate da maggiore redditività e minore competitività.

F. Scarsa presenza sul lungo raggio (causa endogena)

¹² 7 gennaio 2015: 12 morti nell'attacco compiuto da due terroristi islamici nella sede del giornale satirico Charlie Hebdo, a Parigi. 14 febbraio 2015: Sparatoria in un caffè di Copenaghen con un morto e tre feriti ad un convegno sulla libertà d'espressione organizzato dall'artista Lars Vilks. 10 ottobre 2015 : 103 morti e più di 500 feriti per due kamikaze davanti alla stazione centrale di Ankara. 13 novembre 2015: 130 le vittime di tre attacchi coordinati a Parigi e dintorni. Tre kamikaze si fanno esplodere vicino allo Stade de France, nell'11/o arrondissement e nella sala concerti Bataclan. 22 marzo 2016: 31 morti e circa 300 feriti in una raffica di attentati compiuti a Bruxelles e rivendicati dall'Isis: due all'aeroporto Zaventem e uno alla stazione della metro di Maalbeek. 28 giugno 2016: 41 morti e 239 feriti all'attentato di una donna kamikaze del 28 giugno all'aeroporto di Istanbul. 14 luglio 2016: decine di morti (almeno 74 secondo un primo bilancio), circa 130 feriti di cui una quarantina gravissimi a Nizza, Promenade del Anglais. (Fonte Ansa.it)

Studi di settore del trasporto aereo evidenziano che l'Italia, rispetto ad altri paesi europei, risulta modestamente servita dalle rotte di lungo raggio. Tale situazione dipende in parte dall'incapacità dello scalo di Roma Fiumicino di attrarre traffico aereo per effetto del suo posizionamento geografico ma anche per i suoi limiti dimensionali che non consentono il raggiungimento delle economie di scala riscontrabili sui grandi *hub* europei quali Francoforte, Parigi o Londra.

La compagnia, in parte per effetto di tale situazione e non disponendo dei mezzi finanziari necessari per porre in essere gli opportuni investimenti su macchine da lungo raggio, è stata costretta a sbilanciare il proprio mix di trasporto sul corto e medio raggio che costituisce, peraltro, il segmento di mercato maggiormente competitivo. Tale contesto ha pregiudicato la redditività e lo sviluppo della Compagnia, in quanto le tratte a lungo raggio, rispetto al corto e medio raggio, offrono (i) maggiori ricavi e redditività, (ii) minore competizione da parte dei vettori *low cost* e (iii) maggiore capacità attrattiva sui passeggeri.

Peraltro, in questo contesto, la Compagnia era fortemente limitata dagli accordi restrittivi previsti nell'alleanza con Delta ed Air France-KLM, che, di fatto, impedivano l'espansione delle rotte intercontinentali.

G. Struttura dei costi (causa endogena)

Come sopra accennato, il settore del trasporto aereo passeggeri è caratterizzato da una struttura di costi fissi molto consistente che deve trovare copertura in adeguati volumi di produzione.

Una delle componenti di costo maggiormente critiche per la Società è costituita da quella del lavoro, che la Società ha ereditato da CAI e sulla quale non è potuta intervenire in maniera sostanziale. Tali criticità sono da rinvenirsi: (i) nell'eccesso di personale,

soprattutto di terra (*handling, check-in, ecc.*); (ii) nei termini e condizioni del contratto di lavoro rispetto alle condizioni applicate dai principali concorrenti.

In generale, la compagnia presenta costi elevati nell'approvvigionamento di materie prime e di servizi, soggiacendo a condizioni contrattuali spesso penalizzanti rispetto alle condizioni medie di mercato - quali, ad esempio, contratti di lunga durata e penali di risoluzione anticipata - anche indotte dalle delicate condizioni finanziarie in cui ha spesso operato la Compagnia.

Tutto ciò si è tradotto in un CASK¹³ di euro 8,6 a fronte di un dato medio di euro 5,31 delle *low cost carriers* e di 8,2 per le *network-legacy carriers*.

El. Stagionalità del servizio offerto (causa endogena)

Un'importante componente di ricavo di Alitalia è costituita dal segmento *leisure*, che sviluppa la parte più importante dell'attività operativa su rotte variegata sia in regime di continuità territoriale che in relazione ai flussi turistici; tale secondo aspetto caratterizza il volume d'affari con una spiccata tendenza stagionale che si concentra nel periodo primaverile/estivo, con evidenti problematiche di saturazione del personale di volo e della flotta.

57. I compensi aziendali del vettore aereo conferiti in Alitalia sono stati oggetto, a partire dal 2010, di un'attività di ridimensionamento della capacità offerta, riducendo significativamente il numero di *block hours* (da circa 480 mila a circa 410 mila nell'ultimo esercizio approvato) e il numero di aeromobili in flotta (da 160 a fine 2011 a 123 a fine 2016), perseguendo l'obiettivo di ottimizzare il *network* abbandonando le rotte non

¹³ Cost per available seat kilometer

profittevoli e aggreddone di nuove, incrementando progressivamente il *load factor* dal 65% del 2009 al 79% del 2016.

58. In un contesto di grave crisi economica e recessione, elemento quest'ultimo che condiziona in particolare il settore del trasporto aereo, sono state riportate perdite significative a livello di EBIT tra i 100 ed i 400 milioni di euro, con la sola eccezione dell'anno 2011, in cui si era quasi pervenuti ad un pareggio a livello di EBIT per effetto dell'incremento dei passeggeri trasportati, del *Load Factor* e del prezzo medio del biglietto a fronte di una riduzione, peraltro marginale, delle *block hours*.

59. Negli esercizi successivi, dal 2012 al 2016, a fronte di un valore della produzione in progressivo calo, gli obiettivi di volta in volta fissati nell'ambito dei piani industriali che si sono susseguiti non sono stati raggiunti.

60. Al fine di far fronte alla crisi economico-finanziaria provocata dai sopradescritti fattori, la Compagnia ha strutturato un tentativo di risanamento *in bonis* che, come ampiamente esposto nei paragrafi precedenti, prevedeva il necessario coinvolgimento, con contenuti e intensità diverse, dei principali *stakeholder*: sindacati, azionisti, ceto bancario, *bond-holders*, *lessors*, distributori e fornitori di servizi essenziali (quali le manutenzioni).

Gli apporti degli *stakeholders*, singolarmente e nel loro complesso, costituivano un presupposto imprescindibile per la fattibilità del Piano.

Tale fattibilità era subordinata al rispetto del fattore tempo nella conclusione dell'accordo tra gli azionisti ed i principali *stakeholders* (azionisti, ceto bancario, *bond-holders*), nonché dell'accordo con le organizzazioni sindacali in relazione al nuovo contratto di lavoro, in discontinuità rispetto al precedente per norme di gestione, produttività e politica retributiva, nonché al dimensionamento dell'organico.

E così, come sopra accennato, nel gennaio 2017, la Compagnia ha sottoposto una prima versione del Piano alla revisione critica di Roland Berger e di KPMG, ai fini della redazione di una *independent business review*. In esecuzione di tale incarico, Roland Berger ha consegnato, anche a beneficio dei creditori finanziari, un report preliminare (c.d. *red flag report*), dal quale non emergevano elementi ostativi rispetto alla prospettata struttura del Piano.

Successivamente, la Società ha elaborato una nuova versione del Piano basato su un approccio maggiormente prudentiale, focalizzandosi su una maggiore azione di riduzione dei costi a fronte di una minore crescita dei ricavi nel breve periodo. In merito a tale versione aggiornata del Piano, il 15 marzo 2017 l'esperto indipendente incaricato di redigere la relazione *ex art. 67*, terzo comma L.Fall., ha rilasciato una *comfort letter* che, in via preliminare, confermava gli assunti del Piano.

Successivamente, Roland Berger e KPMG hanno finalizzato le rispettive IBR sul modello industriale e sulla relativa struttura finanziaria, che hanno confermato gli assunti del Piano nonché la struttura e la sostenibilità del modello industriale.

Contestualmente alla finalizzazione del Piano, la Società, con il supporto dell'*advisor* finanziario Lazard, ha proseguito le negoziazioni con il ceto bancario, azionisti e *bondholders* sui termini della manovra finanziaria.

In particolare, Alitalia, i suoi principali azionisti e *stakeholder*, assistiti dai rispettivi consulenti hanno verificato varie ipotesi in merito alla concreta articolazione della manovra finanziaria per la ristrutturazione dell'indebitamento finanziario esistente, mediante strumenti di conversione in poste di natura patrimoniale e/o meccanismi di riscadenzamento del debito, a seconda dei casi, nonché nell'erogazione di mezzi finanziari, sia tramite strumenti cd. di *quasi-equity*, di capitale e di debito, nonché mediante nuove

linee di credito, alcune delle quali assistite da meccanismi di conversione. Il tutto con l'obiettivo di supportare il patrimonio e le esigenze di cassa della Società nell'orizzonte del Piano ("Ristrutturazione Finanziaria").

Il mancato raggiungimento di un'intesa in merito al nuovo contratto di lavoro ed al dimensionamento dell'organico, ad esito del voto negativo al referendum sottoposto ai dipendenti, ha fatto venire meno una delle condizioni che, anche ai sensi della comfort letter rilasciata dall'Asseveratore, era stata individuata come essenziale per la realizzabilità del Piano e, per l'effetto, si è preclusa per la Società la possibilità di implementare la ristrutturazione dell'indebitamento ed ottenere le necessarie risorse indispensabili per la realizzazione del Piano medesimo.

* * * * *

IX. ELEMENTI UTILI ALLA VALUTAZIONE DELLE PROSPETTIVE DI RISTRUTTURAZIONE ECONOMICO E FINANZIARIA DELL'IMPRESA; OVVERO DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI; OVVERO DI CESSIONE DI COMPLESSI DI BENI E CONTRATTI; AI SENSI DEGLI ARTT. 5 E 27 DECRETO PRODI BIS E ALLA FUTURA PREDISPOSIZIONE DEL PROGRAMMA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA DA PARTE DEI NOMINANDO COMMISSARIO STRAORDINARIO

61. Ai sensi dell'art. 1 del Decreto Prodi bis - applicabile anche all'Amministrazione Straordinaria di cui al Decreto Marzano - l'impresa che chiede la dichiarazione del proprio stato d'insolvenza, deve, nel ricorso, segnalare *inter alia* ogni elemento utile ai fini della valutazione dell'esistenza dei requisiti e delle condizioni indicate dall'art. 27 del medesimo decreto.

Tale disposizione prevede che:

"1. Le imprese dichiarate insolventi a norma dell'articolo 3 sono ammesse alla procedura di amministrazione straordinaria qualora presentino concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali.

2. Tale risultato deve potersi realizzare, in via alternativa:
a) tramite la cessione dei complessi aziendali, sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio dell'impresa di durata non superiore ad un anno (<<programma di cessione dei complessi aziendali>>);

b) tramite la ristrutturazione economica e finanziaria dell'impresa, sulla base di un programma di risanamento di durata non superiore a due anni (<<programma di ristrutturazione>>);

b-bis) per le società operanti nel settore dei servizi pubblici essenziali anche tramite la cessione di complessi di beni e contratti sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio dell'impresa di durata non superiore ad un anno (<<programma di cessione dei complessi di beni e contratti>>)".

62. Ferma la competenza del nominando Commissario Straordinario, ex art. 54 Decreto Prodi *bis*, richiamato dall'art. 4, comma 2 del Decreto Marzano, nell'individuare ed elaborare il miglior programma secondo uno degli indirizzi alternativi indicati dal soprascritto art. 27 al quale la società chiede di accedere, al fine di fornire ogni elemento utile per la valutazione dell'esistenza dei requisiti e delle condizioni necessarie per l'ammissione alla procedura *de qua*, si deduce quanto segue.

In dottrina si è affermato che, nell'assumere una rilevanza centrale, trattandosi di uno dei momenti più significativi della procedura, o meglio, del momento in cui l'opzione risanatoria viene scelta, il programma redatto dal Commissario Straordinario costituisce

espressione di quella discrezionalità che la Legge Prodi bis riconosce all'autorità amministrativa nella gestione della procedura (Paluchowski - Gualandi - Bonsignori - Rossi *cit.*, in Maffei Alberti, commentario *Breve alla Legge Fallimentare*, sub. art. 54 D.Lgs. n. 270/99, Cedam, 2013, pag. 1770).

La predisposizione del suddetto documento programmatico rappresenta, in effetti, non solo il compito principale dell'organo amministrativo, che, per quanto occorra, potrà farsi assistere da esperti delle varie discipline indicate, ma anche e soprattutto l'atto che delinea "l'indirizzo" dell'amministrazione straordinaria, nonché il mezzo attraverso il quale, da un lato quest'ultima procedura si giustifica e, dall'altro, è possibile stabilire i limiti di sopravvivenza dell'azienda sì da rispondere all'intento normativo di addivenire al recupero dell'equilibrio economico e finanziario mediante la ristrutturazione per il tramite di una cessione o di uno specifico e puntuale piano di risanamento (Maffei Alberti, *cit.*).

* * * * *

La Società ritiene utile mettere a disposizione del nominando Commissario Straordinario il Piano (in uno alle considerazioni svolte nelle IBR ed alle valutazioni oggetto dell'Attestazione, allegati tutti alla presente istanza), affinché egli possa trarre, nel pieno rispetto delle prerogative e ruoli assegnatigli dalle legge e sul presupposto del reperimento delle necessarie risorse finanziarie (di cui infra), elementi utili alla predisposizione del programma che verrà predisposto ai sensi e per gli effetti del Decreto Prodi bis e del Decreto Marzano, tenuto conto delle prerogative e facoltà concesse dalla legge alle "grandi imprese in stato di insolvenza" ammesse alla Procedura di AS.

* * * * *

63. Come sopra accennato, la Compagnia ha predisposto una prima versione di un piano di risanamento il 4/13 dicembre 2016 e, sulla scorta dagli approfondimenti svolti da

parte di Roland Berger, incaricato dell'IBR industriale, ultimati il 28 febbraio 2017, ha apportato delle modifiche (approvate dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 15 marzo 2017), innestando sul manovra una serie di rettifiche e variazioni.

Pertanto, il Piano predisposto da Alitalia e suffragato da *advisor* indipendenti di primario standing (ossia Roland Berger GmbH relativamente all'analisi del modello industriale e KPMG in merito alla valutazione del modello finanziario), è stato approvato dal C.d.A. il 15 marzo 2017, anche sulla base della *comfort letter* rilasciata dall'Attestatore.

64. Costituivano parte essenziale del Piano (al quale integralmente si rimanda e senza pretesa di esaustività), in particolare:

- la ridefinizione del *network* e cambio di strategia di vendita;
- la rinegoziazione delle condizioni con i principali fornitori;
- l'esternalizzazione dei servizi di *handling*, attualmente *in house*, prestati presso l'aeroporto di Fiumicino;
- ulteriori azioni legate ad una pluralità di progetti tra i quali la compressione dei costi commerciali e di distribuzione, nonché di quelli relativi ai servizi di bordo, ai fornitori di *handling*, alla gestione della flotta e servizi di manutenzione prestati sulle basi;
- la riduzione dei costi, in termini di ridimensionamento dell'organico;
- il rinnovo del contratto di lavoro del personale navigante;
- la rinegoziazione delle condizioni con i principali fornitori;
- il cospicuo apporto finanziario e patrimoniale da parte dei soci di Alitalia e di altri soggetti.

Tutti gli elementi della manovra ipotizzata dal Piano (e le indagini svolte al riguardo dagli *advisors* della società) vengono messi a disposizione del nominando Commissario Straordinario ai fini delle proprie valutazioni, anche in funzione della predisposizione del programma, tenuto anche conto delle prerogative concessegli per legge, tra cui, l'*automatic stay*; la facoltà di scioglimento dai contratti (anche ad esecuzione continuata e periodica) ancora ineseguiti o non interamente eseguiti da entrambe le parti alla data di apertura; la compressione dei diritti dei creditori, nella misura consentita dalla legge.

65. Il Piano (nei limiti in cui lo stesso viene offerto al nominando Commissario Straordinario, per le finalità di cui sopra) è stato validato dall'Attestatore.

66. E' certo oggi che l'ammissione della Società alla Procedura di AS comporta insormontabili ostacoli rispetto all'ipotizzata esecuzione del Piano *in bonis* (ossia per il caso in cui si fossero verificate le condizioni per poter procedere ad una soluzione negoziata della crisi). Si tratta, a titolo esemplificativo, della possibile richiesta, da parte dei fornitori, di pagamenti in tempi anticipati rispetto a quelli ordinari, nonché della prevedibile contrazione della domanda in ragione della diffidenza legata alla Procedura di AS.

Ciononostante, a fronte di tali criticità, di difficile misurazione, si presenta peraltro un notevole vantaggio derivante dall'ammissione della Società all'Amministrazione Straordinaria, ossia il congelamento della debitoria anteriore.

67. L'Attestatore, pur con tutti i *caveat* del caso, ha rilasciato, in data 27 aprile 2017, la propria attestazione (All. 9) concludendo, con segue:

"Sulla base della documentazione esaminata e del completamento delle procedure anzi descritte, tenuto conto della natura e della portata del presente documento come illustrato nello stesso e delle assunzioni dianzi riportate, lo scrivente,

dato atto

- *ad esito delle indagini compiute, pur se a livello principalmente di processo, sulla veridicità dei dati aziendali (rappresentate al capo 7 della presente relazione), che, avendo condotto le verifiche ivi rappresentate e riepilogate nel prospetto riportato nel paragrafo conclusivo del capo 7, non sono emersi elementi di anomalia (c.d. "red flags") che lo inducano a non*

- ritenere attendibili i dati contabili di partenza e quelli extracontabili sui quali poggia il Piano o comunque utilizzati per attestare la ragionevolezza delle stime prognostiche, sulla base dell'analisi del processo di costruzione dei dati previsionali e dell'esame degli elementi probatori a supporto delle ipotesi e degli elementi per la formulazione degli stessi, di non essere venuto a conoscenza di fatti tali da fare ritenere che le suddette ipotesi ed elementi non forniscano una base coerente e ragionevole per la predisposizione dei dati previsionali,

tenuto conto e data evidenza

- dei rappresentati fattori di rischio ai quali sono esposti l'impresa e le stime previsionali sottostanti al Piano e dell'impatto di tali fattori di rischio sotto il profilo della fattibilità del Piano (capo 10 della presente relazione),
- che l'affidabilità della previsione dei dati prognostici è inversamente proporzionale alla distanza temporale del momento ai quali essi si riferiscono,
- che assume pertanto primaria rilevanza il costante presidio del business, avendo accertato il presupposto dell'esistenza di un controllo di gestione evoluto in grado di intercettare tempestivamente e con affidabilità eventuali derive degli indicatori chiave di performance (KPI) e della route profitability, nonché della previsione di un processo di governance rafforzato a tale fine,

lo scrivente rende la propria attestazione

- di veridicità dei dati aziendali della Compagnia, sui quali si basa il Piano di risanamento e
- di fattibilità del Piano di risanamento (come meglio descritta al capo 14), a consentire a consentire la ristrutturazione economica e finanziaria dell'impresa in continuità aziendale entro il 31 dicembre 2019 e così la continuità aziendale, subordinatamente
 - o all'erogazione, nell'arco di piano, di nuove risorse finanziarie, comprensive degli affidamenti per l'hedging del prezzo del fuel, per complessivi 1.100 Milioni di euro, di cui euro 400 Milioni a fronte dei rischi ai quali è esposto il Piano. Le esigenze di ripatrimonializzazione della Compagnia, all'uscita dell'Amministrazione Straordinaria, si attestano a 1.400 milioni di euro (di cui 400 milioni a fronte dei rischi ai quali è esposto il Piano) per la più parte conseguibili attraverso la conversione dei debiti finanziari in essere. L'ottenimento delle risorse finanziarie dovrà avere luogo in tempo utile per fronteggiare il fabbisogno come meglio rappresentato al capo 11 della presente attestazione;
 - o al raggiungimento da parte del Commissario Straordinario di saving del costo del lavoro per complessivi 150 milioni di euro annui ca. quanto meno a far data dall'inizio del 2019.
 - o al superamento dei rischi reputazionali dipendenti dallo status di impresa assoggettata a procedura di Amministrazione Straordinaria, dipendenti dalla percezione, da parte di fornitori e clienti, di precarietà della continuità operativa, con particolare riferimento alla capacità di ristabilire in tempi brevi la fiducia presso fornitori (con la loro disponibilità a ristabilire le condizioni normali di pagamento) e clienti (con il ritorno agli acquisti anticipati di biglietti)".

68. Ciò detto, è comunque doveroso ribadire che la Società fornisce i dati sopra evidenziati e l'attestazione senza volontà alcuna di circoscrivere o indirizzare le scelte del nominando Commissario Straordinario, al quale, come previsto dalla legge, è riservata la

predisposizione del programma di AS, tra una delle opzioni previste dall'art. 27 del Decreto Prodi bis.

69. Cionondimeno, l'attestazione (con particolare riferimento alla parte relativa alla veridicità dei dati aziendali), anche in considerazione delle esigenze di urgenza e celerità che potranno caratterizzare la Procedura di AS, rappresenta documento funzionale all'esercizio del mandato del Commissario Straordinario, il quale, se vorrà, potrà ivi rinvenire informazioni certificate sui dati aziendali di indubbia utilità, anche al fine di individuare le risorse finanziarie necessarie di cui *infra*.

* * * * *

X. LE PREVISIONI DI CASSA E LE ESIGENZA FINANZIARIE DI BREVE PERIODO

70. La prospettiva di prosecuzione dell'attività da parte del nominando Commissario Straordinario appare subordinata all'immediato reperimento di adeguate risorse finanziarie.

71. Al riguardo, la Società ha svolto valutazioni (di carattere prognostico) in ordine alla cassa disponibile e a quella prospettica, sulla base di taluni assunti basati sull'*id quod plerumque accidit*, in ordine al prevedibile comportamento dei fornitori strategici.

72. Nell'allegato 10, al quale si rinvia, vengono individuati gli assunti e i risultati delle proiezioni di cassa per il semestre 28 aprile 2017 - 30 ottobre 2017.

73. Si evidenzia, in particolare, che, secondo le stime della Società, la disponibilità di cassa al 28 aprile 2017 variava tra i 51 e i 34 milioni di euro, alla luce delle sensitività del caso.

74. Alla luce delle previsioni svolte dalla Società, la cassa - anche in considerazione dell'impatto negativo della notizia (successiva all'inatteso esito del noto referendum) del

deposito della domanda di ammissione alla Procedura di AS - **potrebbe venire ad esaurirsi alla data del 5 maggio 2017**, nello scenario peggiore in cui la Società fosse richiesta di acquistare beni e servizi a fronte dell'immediato pagamento o subordinatamente alla costituzione di garanzie.

75. Sempre alla luce delle previsioni svolte dalla Società, **le esigenze finanziarie legate all'esercizio dell'azienda per il semestre di riferimento** (maggio-ottobre 2017) **risultano essere stimate in Euro 597 milioni**. Si rimanda integralmente, per ogni più puntuale analisi, al citato piano di cassa.

76. La Società ritiene poi doveroso evidenziare che la notizia della richiesta di propria ammissione alla Procedura di AS ha indotto la IATA, con propria comunicazione del 26 aprile 2017, a richiedere quale condizione per permettere ad Alitalia di continuare a partecipare ai sistemi di Business and Settlement Plan di IATA (BSP) e IATA Clearing House¹⁴, la costituzione ed il pagamento di un deposito anteriormente alla presentazione della domanda per l'ammissione alla Procedura di AS. In assenza del versamento di tale deposito anteriormente alla presentazione della domanda di AS la IATA avrebbe quindi immediatamente sospeso Alitalia dalla partecipazione a tali sistemi, circostanza che avrebbe gravemente compromesso la possibilità per Alitalia di continuare a vendere biglietti, pregiudicando quindi la continuità operativa dell'azienda (le cui vendite di biglietti sono effettuate per il 60% attraverso il sistema BSP IATA), con effetto distruttivo di qualsiasi valore aziendale. Al fine di preservare la continuità operativa è stato perfezionato

¹⁴ BSP è un Sistema di pagamenti implementato da IATA per facilitare e semplificare le vendite e i rapporti dare/avere tra gli agenti affiliati IATA alla vendita dei biglietti nonché monitorare la situazione finanziaria e il cash-flow delle compagnie aeree aderenti (fonte <http://www.iata.org/services/finance/bsp/Pages/index.aspx>). La IATA Clearing House è il sistema di pagamenti accentrato gestito dalla IATA cui partecipano i vettori ed i principali operatori del settore.

in data 1° maggio 2017 l'accordo denominato "*agreement on the deferral of suspension from IATA settlement system and provision of security deposits*" ed in data odierna Alitalia ha provveduto al pagamento della prima tranche del richiesto deposito, pari ad Euro 30 milioni, come previsto ai sensi del citato accordo.

77. Il business di Alitalia è peraltro caratterizzato da rapporti commerciali con controparti strategiche (che appaiono difficilmente fungibili, quantomeno nell'immediato), la cui sospensione o interruzione potrebbe condizionare l'operatività dell'attività del vettore aereo. I fornitori in questione, senza pretesa di esaustività e al fine di consentire al nominando Commissario Straordinario di valutare eventuali misure che fossero ritenute opportune per la salvaguardia dell'operatività, operano nelle seguenti categorie: (i) "Fuel", per i fornitori di carburante; (ii) "Fleet: contratti riferiti alla flotta in operatività; (iii) "ATC" per le autorità di controllo del traffico aereo; (iv) "Inflight catering" per i fornitori di cibo e bevande (con particolare interesse ai voli di medio e lungo raggio); (v) "GDS" per i fornitori di servizi di gestione delle prenotazioni e acquisto di biglietti aerei.

XI. ALITALIA CITYLINER

78. L'attività di vettore aereo viene svolta dalla Società anche attraverso la propria controllata Alitalia Cityliner S.p.A. ("**Cityliner**"), compagnia aeree regionale che opera con proprio personale venti aeromobili in *wet lease* da Alitalia (cinque *Embraer 190* e quindici *Embraer 175*). Cityliner, come visto, è controllata al 100% dalla Società (v. organigramma societario **All. 11**) e sussistono i requisiti di cui agli art. 81 Decreto Prodi bis e 3, comma terzo, Decreto Marzano (e ricorre la necessità) per i quali il nominando Commissario Straordinario debba richiedere l'estensione della Procedura di AS a tale controllata. Come si evince dal Piano, l'attività di Cityliner risulta complementare con quella della Società in

quanto *"intrattiene, in via sostanzialmente esclusiva rapporti contrattuali"* con Alitalia *"per la fornitura di servizi necessari allo svolgimento della sua attività"*.

79. Al riguardo, si consideri che Cityliner è una società c.d. "captive" nell'ambito dell'organizzazione di Alitalia. CityLiner gestisce i voli "punto a punto" su tratte medio-brevi, i cui coefficienti di riempimento richiedono aeromobili cosiddetti *regional*, ovvero di dimensioni che per definizione variano tra le poche decine e i 100 posti.

80. L'estensione della AS a Cityliner appare quindi: *"opportuna [per] la gestione unitaria dell'insolvenza nell'ambito del gruppo, in quanto idonea ad agevolare, per i collegamenti di natura economica [e] o produttiva esistenti tra le singole imprese il raggiungimento degli obiettivi della procedura"*, così come previsto dall'art. 81, secondo comma, Decreto Prodi bis, richiamato dall'art. 3, comma terzo, Decreto Marzano.

XII. AUTORITA' COMPETENTE

81. Competente ad esaminare e provvedere in ordine alla presente istanza è il Ministro dello Sviluppo Economico ai sensi dell'art. 2 del Decreto Marzano.

XIII. SCRITTURE CONTABILI

82. La mole dei libri obbligatori e delle altre scritture contabili di cui all'art. 2214 c.c. (che viene riferito essere superiore ad alcune migliaia di pagine) nonché comunque dei libri sociali obbligatori di cui all'art. 2421 c.c. impone alla Società di limitarsi a mettere tutti tali libri e scritture nella più completa disponibilità del nominando Commissario Straordinario e del Tribunale. Tutti tali libri e scritture sono tenuti, se del caso in formato digitale, presso Postel S.p.A. e per altra parte sugli archivi digitali presso il CED aziendale; le scritture e libri in questione sono: (i) quanto a quelli ex art. 2214 c.c., sotto la responsabilità dei Sig.ri Carlo Rosati e Paolo Merighi, (ii) quanto a quelli di cui all'art. 2421 c.c., sotto la

responsabilità dell'Avv. Vanessa del Sole. Tali soggetti sono e restano a disposizione per consentire l'immediato accesso e ogni informazione al riguardo.

* * * * *

Premesso tutto quanto sopra, **ALITALIA - SOCIETÀ AEREA ITALIANA S.P.A.**, come sopra rappresentata, difesa e domiciliata, sussistendo tutti le condizioni per l'ammissione immediata alla Procedura di Amministrazione Straordinaria, come indicate dal Decreto Marzano, e intendendo avvalersi di una delle opzioni programmatiche fornite dall'art. 27 del Decreto Prodi bis, formula

ISTANZA

all'Ill.mo Ministro dello Sviluppo Economico affinché voglia ammettere alla Procedura di Amministrazione Straordinaria di cui al Decreto Marzano **ALITALIA - Società Aerea Italiana S.p.A.**, assumendo di conseguenza ogni opportuno provvedimento ai sensi di legge.

Si allegano i seguenti documenti:

1. visura Alitalia;
2. statuto Alitalia;
3. situazione patrimoniale aggiornata al 28 febbraio 2017;
4. piano approvato dal CdA di Alitalia il 15 marzo 2017;
5. verbale di confronto presso il MiSe del 14 aprile 2017;
6. bilancio di esercizio al 31 dicembre 2015;
7. bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014;
8. dichiarazione organico Alitalia al 24 aprile 2017;
9. attestazione dott. Ranalli del 28 aprile 2017;

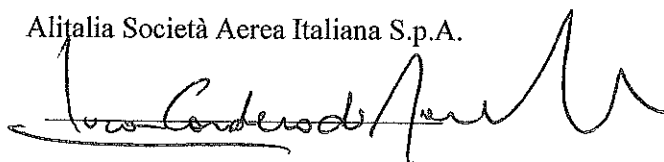
10. piano prospettico di cassa per il semestre maggio-ottobre 2017;
11. organigramma societario;
12. estratto libro soci;
13. atto costitutivo;
14. elenco dei creditori con indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione, suddivisi in:
 - a. fornitori, aggiornato alla data del 28 aprile 2017;
 - b. creditori finanziari, aggiornato alla data del 26 aprile 2017;
 - c. controparti derivati, aggiornato alla data del 28 aprile 2017;
 - d. tributari; previdenza; lavoratori;
15. stato particolareggiato delle attività (lista cespiti); per l'estimo si rinvia al capitolo 9.7 "*declinazione patrimoniale e finanziaria*" dell'attestazione del dott. Riccardo Ranalli (All. 9);
16. elenco nominativo di coloro che vantano diritti reali mobiliari su cose in possesso dell'imprenditore, di cui:
 - a. aeromobili operati da Alitalia (non di proprietà);
 - b. beni di terzi in uso ad Alitalia (offerto in foglio excel, su supporto cd-rom).

Con riserva di ogni ulteriore produzione che fosse ritenuta utile al fine dell'ammissione alla Procedura di AS e della dichiarazione dello stato di insolvenza. Il *management*, gli *advisors* e i consulenti (anche legali) della Società sono comunque a integrale disposizione per fornire ogni ulteriore informazione e documentazione che si ritenga utile, nonché a svolgere colloqui e approfondimenti.

Con osservanza,

Roma, 2 maggio 2017.

Alitalia Società Aerea Italiana S.p.A.

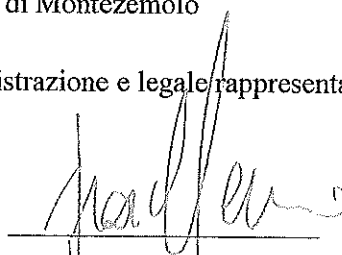


Dott. Luca Cordero di Montezemolo

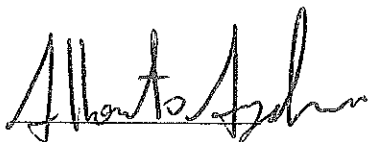
Presidente del Consiglio di Amministrazione e legale rappresentante



avv. Antonio Lombardo



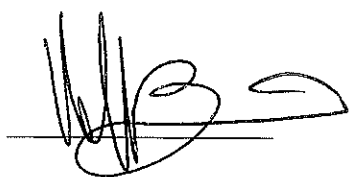
avv. Francesco De Gennaro



avv. Alberto Angeloni



avv. Alessandro Lanzi

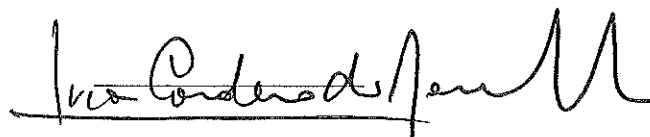


avv. Raffaele Buono

PROCURA SPECIALE

Il sottoscritto Dott. Luca Cordero di Montezemolo, nato a Bologna il 31 agosto 1947, C.F. CRDLCU47M31A944G, nella sua qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione e legale rappresentante di ALITALIA - Società Aerea Italiana S.p.A. con sede legale in Fiumicino (RM), via A. Nasseti, Pal. Alfa s.n.c., 00054, P. IVA e C.F. 13029381004, anche in virtù dei poteri conferitigli dal Consiglio di Amministrazione della società con propria delibera del 2 maggio 2017, delega gli avvocati Antonio Lombardo (C.F. LMB NTN 65M17 L331D; PEC: antonio.lombardo@pec.dlapipersecure.it), Francesco De Gennaro (C.F. DGNFNC74R02H501K; PEC: francescodegennaro@ordineavvocatiroma.org), Alberto Angeloni (C.F. NGL LRT 76L08 H501E; PEC: alberto.angeloni@pec.it), Alessandro Lanzi (C.F. LNZ LSN 73P25 A515L; PEC: alessandro.lanzi@pec.it) e Raffaele Buono (C.F. BNU RFL 85H11 I483O; PEC: raffaele.buono@ordineavvocati.it) a rappresentare e difendere la predetta società, tra loro anche disgiuntamente, nel presente procedimento per la richiesta di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria nonché per la dichiarazione dello stato di insolvenza ai sensi e per gli effetti del D.L. 23 dicembre 2003, n. 347 convertito, con modificazioni, dalla Legge 18 febbraio 2004, n. 39 (e sue ss.mm.), in ogni sua fase e grado, conferendo loro ogni più ampia facoltà di legge, compresa, a titolo esemplificativo e non esaustivo, quelle di agire, dinanzi alle competenti autorità di governo e giurisdizionali, per depositare il presente atto, documenti e memorie, proporre istanze, farsi sostituire in udienza occorrendo, presenziare in nome e per conto della società, eleggere e modificare il domicilio ai fini della difesa ed associare nuovi difensori.

Il sottoscritto dichiara, altresì, di eleggere domicilio ai fini del presente atto presso lo studio dell'avvocato Antonio Lombardo in Roma, Via dei due Macelli, n. 66 (DLA Piper Studio Legale Tributario Associato).



Dott. Luca Cordero di Montezemolo (i.q.)

È autentica



avv. Antonio Lombardo