

Ad una approfondita analisi finanziaria (condotta dal consulente Bain, Cuneo Associati), il Gruppo Alumix denunciava debiti per oltre 1.400 Mld. (superiori al fatturato), patrimonio netto negativo per quasi 1.000 Mld. ed un accumulo di perdite di circa 2.000 Mld. tra il 1990 e il 1993: era, dunque, impossibile procedere al risanamento e l'unica via percorribile, al fine di evitare il fallimento totale, era la cessione.

Il Commissario liquidatore, di conseguenza, presentava, nei termini prescritti, un piano che non aveva più la finalità del risanamento ma quella della vendita e la salvaguardia dell'occupazione.

Il piano non otteneva l'approvazione dei Ministri competenti nonostante ripetuti aggiustamenti. Il 18 marzo 1995 il Commissario presentava un'ulteriore versione del piano⁵ nel quale veniva tenuto conto anche della sopravvenuta normativa ed, in particolare, dell'art. 11, c. 3, lett. c) del d.l. 22 novembre 1994 n. 643, conv.to con modificazioni dalla l. 27 dicembre 1994 n. 738.

Quest'ultimo provvedimento legislativo concretizzava l'imprescindibile esigenza di affrontare il mercato dei possibili acquirenti delle aziende del Gruppo dopo averle alleggerite della pesante situazione debitoria mediante lo stanziamento della somma di 1.500 mld. Peraltro, il predetto stanziamento, destinato al pagamento dei creditori del periodo antecedente al 18 luglio 1992, poteva avere la sua concreta applicazione, secondo quanto stabilito dalla CEE, solo per le società possedute dallo Stato al 100%, direttamente o indirettamente, purchè messe in liquidazione: ciò in quanto solo una cessazione dell'attività avrebbe evitato la configurazione della previsione dell'attribuzione di mezzi finanziari come "aiuto di Stato" vietato dalle norme comunitarie. Ne derivava che la sequenza procedimentale, proprio per evitare gli impedimenti CEE, doveva iniziare con una vendita di sub comparti delle aziende, anche per mantenere il livello occupazionale, alla quale sarebbe seguita la successiva messa in liquidazione di Alumix ed il pagamento dei creditori.

Ma il pagamento dei creditori non era l'unico problema da risolvere ai fini del raggiungimento della migliore liquidazione possibile che salvaguardasse anche il livello dell'occupazione, perchè la ricerca di acquirenti

⁵ Approvato dai Ministeri del tesoro e dell'industria con decreto n. 547209 del 15 maggio 1995.

(privatizzazione), ai quali, secondo la delibera del Consiglio dei Ministri del 15 dicembre 1994, dovevano essere richieste ampie garanzie sull'attuazione di piani di ristrutturazione collegati a posizioni occupazionali predefinite, non poteva prescindere dalla definizione della controversia esistente tra la CEE ed il Governo Italiano sul prezzo dell'energia elettrica fornita dall'ENEL, la cui entità secondo la Commissione europea riproponeva il dubbio della configurabilità di un aiuto di Stato vietato dal Trattato CEE.

Nel corso del 1995 il programma di dismissione degli "assets" delle società del comparto alluminio ha subito importanti accelerazioni.

Infatti, dopo aver inutilmente esperito il tentativo di una vendita all'asta, il Commissario liquidatore dell'Alutekna S.p.A. ha venduto, rispettivamente in data 12 aprile e 4 maggio 1995, a trattativa privata l'azienda di Marcon (VE) alla "Laval" - Lavorazioni Alluminio s.r.l. e l'azienda di Porto Marghera (VE) all'Alutekna Industrie s.p.a..

La vendita dei due cespiti aziendali ha fruttato la complessiva somma di Mld. 5,5 (2,8+2,7), ma soprattutto ha garantito la conservazione del livello occupazionale che costituisce specifico impegno contrattuale dell'acquirente sul cui adempimento il Commissario liquidatore conserva poteri di vigilanza e gli organi comunali poteri di controllo.

Di vitale rilievo è l'accordo denominato "Asset Purchase Agreement (Contratto di acquisto di patrimonio) sottoscritto in data 13 novembre 1996 tra l'EFIM, l'ALUMIX e l'ALCOA ITALIA S.p.A. per la cessione delle principali attività produttive dell'Alumix e di alcune sue partecipate.

In base a tale accordo l'Alcoa Italia S.p.A., che è una società del Gruppo Alcoa (Alluminium Company of America Inc.) prima società al mondo nel comparto alluminio, ha acquistato:

- i due stabilimenti di produzione di alluminio primario di Portovesme e Fusina;
- gli stabilimenti di produzione di estrusi per edilizia e uso industriale di Bolzano, Feltre, Fossanova e Iglesias;
- lo stabilimento laminati di Fusina con la relativa fonderia;
- gli uffici di Rho, Porto Marghera, parte degli uffici di Roma e la partecipazione del 6% della Halco Mining (Guinea Equatoriale).

Il prezzo di acquisto è stato convenuto in USD 281.000.000 pari a £ 442.114.160.000, ma nella valutazione dell'operazione bisogna comprendere l'impegno dell'Alcoa ad assumere, alle stesse condizioni contrattuali ed economiche, i 2.701 addetti e a garantire il mantenimento di detto livello occupazionale per i prossimi cinque anni. L'acquirente, inoltre, si è impegnato ad investire, sempre nel quinquennio, 125 milioni di USD e il 50% del cash flow eccedente il ritorno atteso sul capitale investito.

5) La cessione del settore ferroviario

La situazione del settore ferroviario al momento della liquidazione era la seguente:

SOCIETA':	RISULTATO	RISULTATO
	Al 31.12.91	al 31.12.92
	UTILE (+)	UTILE (+)
	PERDITE (-)	PERDITE (-)
	L/Milioni	L/Milioni
AVIS	- 13.405	- 16.982
BREDA COSTRUZ.FERROVIARIE	+ 18.478	- 88.982
BREDA FUCINE MERIDIONALI	+ 14.235	- 27.620
BREDA TRASPORTATION (USA)USD+	267	+ 395.106USD
BREDA MENARINIBUS	+ 276	- 13.082
C.P.A. SUD	- 862	- 2.454
COMETRA	- 2.226	- 2.394
IMESI	+ 1.444	- 5.779
SOFER	- 10.332	- 14.919

OCCUPAZIONE DELLE SOCIETA' ALLA DATA DEL 30 GIUGNO 1992: 4.824 UNITA'

In base ad un "Protocollo d'intesa" siglato da EFIM e FINMECCANICA il 12 marzo 1992, cioè anteriormente all'inizio della liquidazione, i due Enti si riconoscevano reciprocamente il diritto di prelazione in caso di vendita di cointeressenze azionarie dirette ed indirette in società operanti nel settore ferroviario.

La clausola pattizia di prelazione ha creato un contrasto interpretativo sulla sua operatività che è stato risolto da un arbitro e del quale si parlerà più approfonditamente nel prossimo capitolo. In base alla statuizione arbitrale, comunque, veniva riconosciuta l'esistenza del patto di prelazione a favore di Finmeccanica ma anche l'autonomia del Commissario liquidatore nel decidere la vendita e nello stabilirne le modalità.

Così, sotto l'assistenza della società di valutazione Mediobanca, è iniziata la procedura di vendita "internazionale" nella quale i concorrenti sono stati invitati a presentare un'offerta non vincolante in un primo tempo e vincolante in un momento successivo, dopo che i concorrenti abbiano assunto le opportune informazioni mediante un'attenta verifica effettuata in azienda (due diligence)

Le offerte, però, dopo la messa in vendita (28.9.93) di Breda Costruzioni Ferroviarie, Avis S.p.A., Cometra S.p.A., Breda Fucine Meridionali S.p.A., Azienda Ferroviaria di Reggiane ed OMI non sono pervenute nel termine stabilito (20.11.93), probabilmente - a dire del Commissario - a causa "della particolare situazione del mercato italiano dovuta al blocco delle commesse nel settore dell'alta velocità e del patto di favore di Finmeccanica".

Nel corso dell'anno 1994 e poi anche del 1995 la situazione è in parte mutata, soprattutto per l'acquisto di diverse commesse, sia nel comparto ferroviario sia in quello viario, che, pur non potendo compensare la crisi economica dovuta alla drastica caduta di ordini da parte delle Ferrovie dello Stato, ha mostrato un risveglio produttivo non trascurabile e con esso una più consistente appetibilità delle aziende del settore da parte di terzi acquirenti.

Al fine di evitare l'assoggettamento alla liquidazione coatta amministrativa allo scadere del biennio dalla data di approvazione ministeriale del programma di liquidazione, così come previsto dalla legge n. 33/93, il Commissario liquidatore ha richiesto (e ottenuto) dal Ministro del tesoro l'esclusione dalla procedura coatta delle società del comparto ferroviario proprio allo scopo di prolungare il tentativo di ricerca di una soluzione di vendita più vantaggiosa per la liquidazione.

Il ramo ferroviario delle Reggiane S.p.A., inizialmente posto in vendita insieme al comparto ferroviario, è stato ceduto unitamente ai cespiti aziendali delle Reggiane OMI S.p.A. a Ditta Officine Meccaniche Fantuzzi.

In data 28 marzo 1995, la Finmeccanica ha presentato una proposta per l'acquisto delle attività dei complessi aziendali di Breda Costruzioni Ferroviarie S.p.A., Breda Menarinibus e CPA Sud. L'offerta è stata però respinta in quanto ritenuta inadeguata.

L'esistenza del ricordato diritto di prelazione di Finmeccanica ha certamente condizionato l'andamento della vendita delle aziende del settore ferroviario e forse anche frenato le offerte di probabili acquirenti, ma la conflittualità ingeneratasi fra Efim e Finmeccanica nel trovare un accordo per la cessione delle aziende in questione non ha certamente giovato alla comune causa del conseguimento di una soluzione rapida e soddisfacente della vertenza, ma ha avuto solo il demerito di creare preoccupazione nelle maestranze occupate, incertezza nel management delle società e diffidenza sul mercato.

Nel corso dei primi mesi del 1996 le parti (EFIM e Finmeccanica) hanno raggiunto un accordo di massima siglato alla presenza del Ministro del tesoro. Al momento, peraltro, nessuna comunicazione ufficiale dell'esistenza e dei termini del documento d'intesa è pervenuta da parte del Commissario liquidatore.

6) Le altre società e le partecipazioni minori

Per la NUOVA SAFIM, società finanziaria dell'Efim, capace solo di contrarre debiti in valuta, e per la sua partecipata AFIM FACTOR, il Commissario liquidatore proponeva, dopo il pagamento dei debiti verso le società controllate e alla riscossione dei crediti, la messa in liquidazione.

Per EFIMDATA veniva, invece, proposta la vendita dopo la cessione delle quote CESIS e CESIC ad EFIMPIANTI.

Le società possedute da NUOVA SOPAL, già posta in liquidazione, non ancora liquidate (Ittica Ugento, SITARE, Agrironville, CTO Ronville, Trimarine) andavano poste in vendita o messe in liquidazione.

Veniva, infine, consigliata la dismissione delle partecipazioni azionarie minoritarie in:

- Fidenza Vetraria	:	13,803 % ;
- Finigure	:	1,666 % ;
- IN.SAR.	:	7,0057 % ;
- Italsiel	:	2,9356 % ;
- Ribs	:	3,3047 % ;
- Sfirs	:	0,0009 % ;

e il mantenimento o l'immediata dismissione di altre partecipazioni minoritarie in società controllate, così suddivise:

A.D. Technologies: Officine Galileo 9,0909%
Abruzzo Informatica: Officine Galileo 0,2%
Agriservice: Nuova Sopal (in liquidazione) 0,4842%
Alfeb: Breda Costruzioni Ferroviarie 40%
Alitalia: Feb 0,0007%
Alsco Constral (in liquidazione): Alumix 49%
Aluyana: Alumix 0,5336%
Banca Popolare di Milano: G. Foschi 0,0002%
Banca Popolare di Novara: SIAI (in liquidazione) 0,0135%
Benelli Armi: B.M. Bresciana 43,5425%
Breda Danieli Extr.: Bredafin 10%
Cebal Italiana: Alumix 13,6438%
Cemat: Aviofer 0,3883%
Centro Impresa Innovaz. (PT): B.C.F. 1,5306%
Centro Laser: Off. Galileo 20,6235% BCF 7,5705%
Centro Riciclaggio Prov. Srl: BCF 2,5%
CIFT in liquidazione: Nuova Sopal in liq. 9,1035%
D.e P. Development and Production Srl: SMA 33,33%
Easil: Oto Melara 0,0852%
EH Industries Co.USA: Agusta 0,1%
Esercizio Rac. Ferrov. Porto Marghera: Alumix 1,4062%
Ferredile: FEB 4,05%
Finlombarda: FEB 0,4050%
Flaminia Progetti: BCF 15% Bredamenarinibus 15%
Galverbel-SIV: SIV 49%
Graziano Trasmissioni: FEB 10%
HALCO Mining Inc.: Alumix 6%
I.M. -Intermetro: BCF 11,1111%
Ilved Glavelbel: SIV 10%
Immobiliare Caprazucca: Oto Melara 0,0139%
Inn. Tec.: Microcontrol 8,333%
Irvin Elettronica: Off. Galileo 33,33%
Istit. Autonomo Case Popolari Milano: FEB 0,5797%
Istud: Agusta 0,333%
Joint European Helicopters srl: Agusta 38%
Lem Biometrica: SMA 20%
Monacair s.a.m.: Agusta 40%
Oto Brasil: Oto Melara 25%
Semat: Sma 48%
Sisda: Agusta 33,33%
Sistel: Oto Melara 27,2787% BMB 13,6282%
Soc. consortile Cira: Agusta 17,111%
Sogest: Termomeccanica Italiana 33,0%
Special Equipment: Oto Melara 45%
Spedia: FEB 10%
Speedline Alumina: Alumix 49%
Stimat: FEB 0,8707%
Svei: Sigma 10,7050%
Tecnal: Termomeccanica Italiana 5%
Tecno Idrometeo: Sma 6,5% Termomeccanica 9,0909%
Tecnomare: FEB 5%
Westland Ind. U.K.: Agusta 0,1%

Non sembrando utile ai fini della valutazione dell'attuazione del programma di liquidazione analizzare la situazione delle singole società (situazione specificatamente illustrata nella relazione del Commissario al 20 gennaio 1995), ci si può limitare a segnalare che tutte le società per le quali era stata prevista la vendita sono state sottoposte a questa procedura con esito favorevole sia in ordine alla congruità del prezzo pagato, sia soprattutto in ordine alla conservazione del livello occupazionale.

Anche per la dismissione delle partecipazioni azionarie minoritarie sono state adottate le opportune iniziative.

7) Il personale

I problemi relativi all'occupazione non potevano non avere un'attenzione particolare in presenza di un piano di dismissione e di liquidazione che coinvolgeva un Gruppo di così rilevanti proporzioni.

Il Programma presentato dal Commissario liquidatore conteneva già le linee fondamentali per limitare gli effetti negativi della liquidazione sui livelli occupazionali. A tale scopo il Commissario prevedeva:

- a) per i prestatori di lavoro inquadrati come operai ed impiegati, l'equiparazione della procedura di scioglimento dell'EFIM ad una procedura concorsuale e conseguentemente l'estensione del trattamento previsto dall'art. 3 della l. n. 213/91 in favore dei lavoratori dipendenti da imprese interessate da procedure concorsuali (e cioè trattamento straordinario di integrazione salariale e disciplina della mobilità, artt. 4 e 7, legge citata);
- b) per i prestatori di lavoro inquadrati come dirigenti:
 - trasferimenti dei rapporti di lavoro in capo alle imprese che già beneficiavano del "distacco" operativo del dirigente;
 - in alternativa, la ricollocazione, se sussistenti i necessari requisiti, presso imprese controllate dall'EFIM che fossero interessate a tale inserimento;
 - estensione ai dirigenti soggetti al licenziamento di ogni trattamento legale e contrattuale collettivo previsto per il recesso dell'impresa determinato da ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione, ad eccezione di quei dirigenti che avessero già maturato i requisiti per ottenere la pensione di vecchiaia;
- c) per tutte le imprese poste in liquidazione l'applicazione nei confronti del personale licenziato del trattamento straordinario di integrazione salariale in aggiunta a quello già previsto per la messa in mobilità, unitamente alla possibilità di essere assunti presso le pubbliche amministrazioni;
- d) per le imprese soggette a processi di ristrutturazione o di riconversione o di riorganizzazione o in stato di crisi aziendale, che avessero già ottenuto provvedimenti di cassa integrazione straordinaria in scadenza alla data di conversione del d.l. 487/92, il differimento del termine di scadenza a tale data, al fine di evitare uno squilibrio degli assetti.

Le proposte del Commissario liquidatore, già parzialmente operanti in virtù delle disposizioni contenute nel d.l. 487/92, conv.to nella l. n. 33/93, hanno avuto completa attuazione in successivi provvedimenti legislativi. In particolare, l'art. 4 del d.l. 29 agosto 1994 n. 516, conv.to nella l. 27 ottobre 1994 n. 598, ha previsto la possibilità di predisporre un programma di prepensionamenti di anzianità e di vecchiaia con scadenza 30 giugno 1996 nei limiti di 1.050 unità per il personale delle società del comparto alluminio e per 1.500 per quello delle società appartenenti agli altri settori; l'art. 10 del d.l. 22 novembre 1994 n. 643, conv.to nella l. 27 dicembre 1994 n. 738, ha introdotto la facoltà per il personale dell'EFIM e delle società controllate di presentare domanda per la riassunzione nelle pubbliche amministrazioni entro 120 giorni dalla cessazione del rapporto d'impiego.

Alla luce delle disposizioni contenute nei richiamati provvedimenti legislativi, dunque, il livello occupazionale avrebbe dovuto essere garantito attraverso il ricorso ai c.d. ammortizzatori sociali e al riassorbimento nelle pubbliche amministrazioni. Ma accanto a queste due linee guida, la salvaguardia del posto di lavoro poteva essere conseguita solo accompagnando le dimissioni delle partecipazioni dell'EFIM con precisi obblighi contrattuali dell'acquirente di mantenere le situazioni occupazionali. Anche se l'inserimento di un tale obbligo pattizio non può non aver avuto un'incidenza riduttiva nella determinazione del prezzo di acquisto dei vari rami aziendali del Gruppo, si può dire che la finalità è stata raggiunta. Infatti, nei contratti che hanno disciplinato la vendita di società sono stati recepiti gli accordi in ordine al piano industriale ed a quello dell'occupazione (negoziato direttamente con gli acquirenti in presenza delle Organizzazioni sindacali) ed è stata prevista la garanzia del piano occupazionale attraverso il rilascio di fidejussioni bancarie o assicurative.

Secondo i dati forniti dal Commissario liquidatore, il piano di pensionamento anticipato di cui al d.l. n. 516/94 nel periodo compreso tra giugno 1994 - giugno 1996 interessa 1465 dipendenti: al 31 gennaio 1996 hanno fruito del pensionamento anticipato 1244 unità dell'EFIM e delle società controllate (di cui 892 nel 1994 e 352 nel 1995), mentre nelle società del comparto alluminio hanno fruito del pensionamento anticipato 744 dipendenti.

Come già precedentemente riferito, la cessione di attività e società del Gruppo Alumix ha comportato l'assunzione da parte dell'acquirente Alcoa di 2701 addetti, con la garanzia del mantenimento del livello occupazionale per i prossimi cinque anni.

E' stata inoltre avviata, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, la ricollocazione del personale nelle pubbliche amministrazioni: l'iniziativa, alla data del 31 gennaio, ha interessato 73 unità dell'EFIM e 350 dipendenti delle altre società cedute.

Anche se al cospetto di cifre non definitive, non sembra fuori luogo anticipare un giudizio sul modo in cui il problema della tutela dell'occupazione è stato affrontato legislativamente e operativamente attuato. Il bilancio appare decisamente positivo, soprattutto per la possibilità della riassunzione del personale cessato dal rapporto d'impiego nelle pubbliche amministrazioni e per la cura con cui le trattative di vendita delle partecipazioni EFIM hanno seguito l'obiettivo di preservare la situazione occupazionale. Se i risultati di fine liquidazione confermeranno quelli finora conseguiti si potrà ragionevolmente concludere che, almeno sotto il profilo occupazionale, il pesante impegno finanziario della soppressione dell'EFIM si è in parte tramutato in un serio beneficio per la collettività.

d) Osservazioni

A conclusione dell'exkursus sui risultati operativi della liquidazione EFIM finora realizzati si può valutare il contenuto di un bilancio che, seppure non definitivo, è ormai delineato.

Se il risultato di un bilancio di gestione ordinaria si connota per i suoi aspetti economico-finanziari, rilevatori dello stato di salute dell'azienda e delle sue prospettive di sviluppo, il bilancio di una gestione liquidatoria deve essere analizzato sotto altri profili; non essendo più prevista la continuazione produttiva, lo scopo principale di un'ordinaria liquidazione è quello di trarre il maggior utile dalle dismissioni per poter soddisfare i creditori e distribuire l'eventuale residua attività fra i consociati. Ma quando la liquidazione riguarda un ente di gestione statale delle proporzioni economiche e delle implicazioni sociali dell'EFIM, il fine ultimo non è il conseguimento del maggior utile dalle vendite, ma il contenimento degli effetti negativi derivanti dalla cessazione della sua attività. E la soppressione di un ente come l'EFIM ha prodotto shock su tutti i mercati, italiani ed esteri, valutari, finanziari e borsistici, fino a coinvolgere la stessa credibilità dello Stato.

La gestione liquidatoria doveva tenere conto di questi fattori, doveva immediatamente restituire credibilità all'azienda Italia, fronteggiare i sussulti valutari e borsistici, ma doveva anche tutelare il livello occupazionale minato dallo smantellamento di un colosso industriale decotto.

Da qui l'atipicità di una liquidazione in cui il maggior utile di vendita non poteva scindersi dalla finalità di garantire - ove possibile - il posto di lavoro.

Per restituire credibilità all'Azienda Italia, ma forse è più esatto dire allo Stato italiano, visto l'indebitamento estero contratto dal Gruppo EFIM, era assolutamente necessario dimostrare che lo Stato era solvibile, occorreva tacitare i creditori stranieri prima che la loro sfiducia si ripercuotesse in maniera disastrosa su un sistema economico già debilitato da una forte svalutazione. Contemporaneamente bisognava vendere al meglio aziende che continuavano ad accumulare perdite vertiginose e ad evitare la falce dei posti di lavoro.

Ancorchè supportata da un rilevante sacrificio finanziario delle casse erariali, non si può non riconoscere che raggiungere i tre risultati di soddisfare i creditori, cedere al meglio le società e conservare il livello occupazionale non era facile per la gestione liquidatoria.

E se è vero che il Programma presentato dal Commissario liquidatore prevedeva il contemperamento delle tre esigenze - e su di esso lo Stato ha contato per cancellare nel modo più indolore l'onerosa esperienza dell'EFIM - è anche vero che quel Programma avrebbe potuto scontrarsi con andamenti economico-finanziari imprevedibili tali da renderlo non sempre realizzabile.

E' per questi motivi che la valutazione dei risultati della liquidazione più che basarsi su elementi economici deve informarsi alla verifica dell'attuazione di quel Programma.

Ebbene, mettendo a confronto le previsioni con le realizzazioni e con le iniziative operative non ancora concluse - così come, sia pure per grandi linee, è stato fatto nelle pagine precedenti - si può ragionevolmente affermare che gli obiettivi prima sopraricordati sono stati sostanzialmente raggiunti.

4) - QUESTIONI PARTICOLARI

1) DELEGA DI POTERI E CONSULENZE

La vastità e la complessità dei compiti affidati al Commissario per l'attuazione del programma di liquidazione del Gruppo EFIM aveva giustamente consigliato il legislatore a prevedere la possibilità di parziale delega dei poteri e del ricorso alla collaborazione di esperti.

L'art. 4, c. 5, d.l. n. 487/92 testualmente stabiliva che il Commissario "ha facoltà di delegare, a soggetti da lui prescelti e nominati, parte dei propri poteri, determinando il contenuto e i limiti della delega e fissando il compenso dovuto al soggetto delegato con onere a carico della gestione liquidatoria".

Il successivo comma 8, aggiungeva che il Commissario "può avvalersi inoltre della collaborazione di esperti e di società di consulenza nazionali ed estere, ovvero di università e di istituti universitari fissando i compensi e ponendo i relativi oneri a carico della gestione liquidatoria".

Dalla lettura dei due commi risulta evidente l'intenzione del legislatore di distinguere i due aspetti del conferimento di poteri mediante delega e dell'assunzione di consulenze e collaborazione.

I due aspetti, che ovviamente si distinguono sotto il profilo contenutistico e finalistico, sono accomunati da quello procedurale: il Commissario, cioè, sceglie e nomina i "soggetti delegati" o i "collaboratori" determinando il contenuto della delega o l'oggetto della consulenza "fissando" i compensi a carico della gestione liquidatoria.

Le disposizioni previste dai commi 5 e 8 dell'art. 4 hanno generato due dubbi interpretativi: a) quale fosse il momento in cui il Commissario dovesse fissare i compensi; b) se dovesse o potesse stabilire il quantum dei compensi stessi ex ante⁶.

L'interpretazione letterale dell'espressione usata dal legislatore non sembra lasciare molti margini a soluzioni alternative per quanto concerne il dubbio sub a). Il Commissario, infatti, nomina i soggetti delegati o i propri collaboratori e fissa i relativi compensi: il modulo procedimentale evidenzia, cioè, la contestualità delle due operazioni (scelta del soggetto e fissazione del

⁶ Tali dubbi sono stati tempestivamente sollevati dal Collegio Sindacale.

compenso), contestualità che l'uso del gerundio sia per la fase dell'individuazione del soggetto incaricato che per la determinazione del corrispettivo, non fa che rafforzare dal punto di vista temporale. L'uso del verbo "fissare", poi, suggerisce l'idea di un'attività di predeterminazione, contrapposta a quella tipica di liquidazione; inoltre, se si potesse dare al concetto di fissazione una valenza "a posteriori", si dovrebbe riconoscere al Commissario la facoltà di valutare discrezionalmente il lavoro svolto dal soggetto incaricato della collaborazione e di procedere ad una riduzione, o, addirittura, ad una maggiorazione dei compensi richiesti, con una incertezza del rapporto debito-credito che permarrebbe per tutta la durata dell'incarico.

La disposizione normativa usando il termine "fissando" ha invece voluto dare certezza al rapporto fra la gestione liquidatoria ed il collaboratore sia in ordine all'oggetto della delega e della consulenza sia soprattutto in ordine al "costo" dell'operazione che andava a gravare sulla gestione stessa.

Se, dunque, il momento di fissazione del compenso non poteva che essere quello contemporaneo alla nomina, e anteriore all'inizio della collaborazione, ne deriva che anche il quantum doveva essere predeterminato.

Questa conclusione pone, peraltro, due interrogativi: a) si poteva razionalmente stabilire ex ante il valore di un'attività delegata o di consulenza in materia di vasta complessità ed in un contesto "ambientale"⁷ di indubbia incertezza e difficoltà?; b) doveva il compenso, comunque, non superare un certo limite?

Le risposte ai due interrogativi sono evidentemente connesse, ma, come si spiegherà, anche disgiungibili. E le risposte più logiche sembrano, peraltro quelle che affermano la difficoltà di determinare ex ante il valore (e quindi il costo) di un'attività di collaborazione (delega di poteri o consulenza), ma, comunque, la possibilità di fissare un limite massimo corrispettivo.

Questo limite massimo poteva essere perlomeno ritenuto operante per le c.d. attività delegate (art. 4, c. 5, d.l. n. 487/92)⁸. Infine, considerato che il compenso annuo previsto per lo svolgimento dei compiti del Commissario liquidatore (decreto del Ministro delle PP.SS. di concerto con quelle del Tesoro

⁷ Il termine "ambientale" compendia l'aspetto giuridico, contabile, nonché quello interorganico e interpersonale con le società del gruppo e i suoi rappresentanti.

⁸ E' il concetto espresso dal Collegio dei Sindaci.