

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

DIPARTIMENTO PER L'IMPRESA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

DIREZIONE GENERALE PER LA POLITICA INDUSTRIALE E LA COMPETITIVITÀ

Divisione XIV

**PROGRAMMA
DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO
EX ART. 54 D.LGS. 270/99**

NELL'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

AIPA

- AGENZIA ITALIANA PER PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI S.P.A.

IN LIQUIDAZIONE

CON SEDE LEGALE IN MILANO (MI)

VIA ANTONIO CECHOV, 50

C.F. 01627960154

INTEGRATO EX ART. 86 D.LGS. 270/99

PER LE SOCIETÀ DEL GRUPPO AMMESSE ALL'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

MAZAL GLOBAL SOLUTIONS SRL

HERMES SRL

COMMISSARIO STRAORDINARIO: Prof. Avv. Bruno Inzitari

INDICE

PARTE PRIMA

PREMESSE

§ 1 – PREMESSE	pag.	6
1.1 – Introduzione e cause della crisi	pag.	7
1.2 – Finalità e contenuto del presente Programma	pag.	9
1.3 – Limiti, attendibilità ed accessibilità dei dati e delle informazioni	pag.	11
1.4 – Le iniziative assunte dal Commissario Straordinario	pag.	12
1.4.1 – Management e dirigenza	pag.	13
1.4.2 – Sistemi informativi e IT	pag.	13
1.4.3 – Censimento e monitoraggio dei contratti pendenti	pag.	14
1.4.4 – Risorse umane e relazioni sindacali	pag.	22
1.4.5 – Risorse finanziarie disponibili	pag.	23
1.5 – Collaboratori ed assistenza professionale e legale	pag.	24

PARTE SECONDA

LE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI

DESTINATE ALLA PROSECUZIONE E QUELLE DA DISMETTERE

§ 2 – LINEE GUIDA DEL PROGRAMMA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI	pag.	27
2.1 – La scelta del "Programma di Cessione"	pag.	29
2.2 – Il Programma di Cessione	pag.	32
2.3 – Criteri per la definizione dei complessi aziendali da dismettere	pag.	33
§ 3 – IL COMPLESSO AZIENDALE OGGETTO DI CESSIONE	pag.	35
3.1 – Le attività destinate alla prosecuzione e delimitazione del perimetro	pag.	35

PARTE TERZA

IL PIANO DI LIQUIDAZIONE DEI BENI

NON FUNZIONALI ALL'ESERCIZIO DELL'IMPRESA

§ 4 – COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO ATTIVO NON FUNZIONALE	pag.	39
4.1 – Le partecipazioni e gli immobili di proprietà	pag.	39
4.2 – I beni mobili non funzionali	pag.	40
4.3 – I beni mobili da collezione	pag.	40
4.4 – I crediti commerciali e finanziari	pag.	41
4.5 – I crediti erariali sorti o sorgenti in corso di procedura	pag.	42
4.6 – Azioni risarcitorie, revocatorie e recuperatorie	pag.	42

4.7 – Derelizione	pag.	43
§ 5 – LE MODALITÀ DI VENDITA O DI REALIZZO DEI BENI NON FUNZIONALI	pag.	43
5.1 – Principi e procedure di vendita competitiva dei beni immobili	pag.	44
5.2 – Principi e procedure di vendita competitiva dei beni mobili	pag.	44

PARTE QUARTA

LE PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE

MODALITÀ DI COPERTURA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

§ 6 – LE PREVISIONI ECONOMICHE DI MASSIMA CONNESSE ALLA PROSECUZIONE DELLA IMPRESA	pag.	46
6.1 – Breve analisi dei principali dati economici e patrimoniali di AIPA e MAZAL	pag.	46
6.2 – Analisi delle prospettive economiche per l'esercizio 2016 e fino al 31.12.2017. Il piano industriale.....	pag.	52
6.3 – La stima dei costi per l'attuazione della procedura.....	pag.	55
6.4 – Le previsioni economiche e patrimoniali di HERMES	pag.	56
§ 7 – LE PREVISIONI FINANZIARIE E LA COPERTURA DEL FABBISOGNO	pag.	57
7.1 – Il quadro finanziario di riferimento alla data odierna	pag.	57
7.2 – Il piano finanziario mensile derivante dalla prosecuzione dell'impresa	pag.	58
7.3 – La gestione dell'esposizione debitoria per i crediti prededucibili post insolvenza	pag.	58
7.4 – Il fabbisogno finanziario di MAZAL e la sua copertura	pag.	59
7.5 – Il fabbisogno finanziario di HERMES e la sua copertura	pag.	60

PARTE QUINTA

MODALITÀ DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI

E PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

§ 8 – LE MODALITÀ DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI	pag.	62
8.1 – I principi per lo svolgimento della procedura di cessione dei complessi aziendali	pag.	62
8.2 – Le linee guida della procedura di cessione del complesso aziendale	pag.	63
8.3 – Le manifestazioni di interesse e le offerte pervenute	pag.	63
8.4 – La tempistica prevedibile per la cessione	pag.	65
§ 9 – LE PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI	pag.	66

PARTE SESTA

SULLA NECESSITÀ DI RICORRERE ALLA GARANZIA DEL TESORO

§ 10 – IL RICORSO ALLA GARANZIA DEL TESORO.....	pag.	68
10.1 – L'attuale assenza di necessità a ricorrere alla garanzia del Tesoro	pag.	68

PARTE PRIMA

PREMESSE

§ 1

PREMESSE

Con sentenze depositate in data 20.5.2016 (n. 416/2016 e n. 417/2016) il Tribunale di Milano, in accoglimento dell'istanza del Pubblico Ministero del 23.3.2016, ha dichiarato l'insolvenza di AIPA s.p.a. – Agenzia Italiana per Pubbliche Amministrazioni ("AIPA") e di Mazal Global Solutions s.r.l. ("MAZAL") ai sensi del combinato disposto degli artt. 3, co. 3, l. n. 73/2010, 8 l. n. 39/2004 e art. 3 d. lgs. n. 270/1999, disponendo che la medesima fosse comunicata al Ministero dello Sviluppo Economico e al Ministero dell'Economia e delle Finanze ai sensi dell'art. 3, co. 3, l. n. 73/2010, a mente del quale *"In caso di crisi di società di riscossione delle entrate degli enti locali, le società che, singolarmente ovvero appartenendo ad un medesimo gruppo di imprese, hanno esercitato le funzioni di cui all'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, e successive modificazioni, per conto di non meno di cinquanta enti locali e che siano cancellate, con deliberazione ancorché non dotata di definitività, dall'albo di cui all'articolo 53 del predetto decreto legislativo n. 446 del 1997 ai sensi dell'articolo 11 del decreto del Ministro delle finanze 11 settembre 2000, n. 289, sono ammesse di diritto, su domanda della società ovvero della società capogruppo, alle procedure di cui al decreto-legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39. Sono altresì ammesse di diritto a tali procedure, anche in assenza di domanda, le predette società per le quali venga dichiarato dal tribunale lo stato di insolvenza. In tali casi il commissario è nominato dal Ministro dello sviluppo economico, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze"*.

Con decreto in data 24.6.2016 il Ministro dello Sviluppo Economico, vista l'istanza depositata dai Custodi Giudiziari di AIPA e MAZAL in data 13.5.2016 con la quale veniva richiesta l'ammissione di entrambe le società all'amministrazione straordinaria di cui al d.l. 347/2003 e viste le citate sentenze dichiarative dell'insolvenza delle stesse società, ha nominato Commissario Straordinario il Prof. Avv. Bruno Inzitari.

In particolare, il citato decreto ha rilevato essere nella specie sussistenti i requisiti previsti dagli artt. 3, co. 3, d.l. n. 347/2003 e 80 d. lgs. n. 270/1999 per l'apertura di una procedura "di gruppo", in considerazione di diversi elementi, e, particolarmente, del fatto che il rapporto di controllo di cui all'art. 80, co. 2, d. lgs. n. 270/99 è integrato nel caso di specie, dalla circostanza *"che Mazal Global Solutions s.r.l. è sicuramente una società sotto l'influenza dominante di un'altra società (AIPA) in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa (art. 2359, comma 1, n. 3) e precisamente del contratto di affitto del ramo d'azienda, attività della newco Mazal Global Solutions s.r.l."*.

Successivamente il Commissario, esaminata la situazione aziendale, ha verificato che AIPA detiene una partecipazione totalitaria nella società Hermes s.r.l. ("HERMES"), attiva nello sviluppo e nella fornitura di software applicativi e di sistemi informativi dedicati alla riscossione dei tributi, il cui cliente risultava essere, in via sostanzialmente esclusiva, la stessa AIPA, e, oggi, l'affittuaria dell'azienda MAZAL, sulla base di un contratto di fornitura di servizi stipulato in data 1.7.2015 e avente durata triennale.

Il Commissario ha inoltre verificato che la crisi che ha interessato AIPA e MAZAL ha investito anche la partecipata Hermes s.r.l., la quale da tempo non percepisce il corrispettivo delle proprie prestazioni e non dispone pertanto delle risorse per fare fronte alle proprie obbligazioni. Conseguentemente il Commissario si è determinato a proporre istanza per la dichiarazione di insolvenza di HERMES ai sensi dell'art. 3, co. 3, d.l. n. 347/2003 ed ha contestualmente domandato al Ministero competente l'ammissione di HERMES alla

procedura di amministrazione straordinaria di gruppo.

Con decreto del 28.9.2016 il Ministero dello Sviluppo Economico ha dichiarato aperta la procedura di amministrazione di HERMES nominando il Prof. Avv. Bruno Inzitari Commissario Straordinario e con sentenza del Tribunale di Milano del 16.11.2016 è stata dichiarata l'insolvenza della società.

La stretta interconnessione tra le attività svolte da AIPA (proprietaria dell'azienda), MAZAL (affittuaria dell'azienda) e HERMES (sviluppatore e gestore dei software funzionali alla riscossione dei tributi) rendono opportuna la predisposizione di un unico programma.

Si precisa che l'urgenza di addivenire quanto prima alla cessione del ramo d'azienda - attualmente ancora in affitto a MAZAL in forza di autorizzazione di Codesto Ministero del 17.7.2016 -, rende opportuna la redazione del presente programma in anticipo sul termine previsto dall'art. 4, co. 2, d.l. n. 347/03 e prima del deposito della relazione ex art. 28 d. lgs. n. 270/99, la cui elaborazione è ancora in corso, attesa la necessità di una complessiva ricostruzione della contabilità aziendale che involge la attenta verifica della rendicontazione delle somme incassate nell'esercizio dell'attività di riscossione.

1.1 – Introduzione e cause della crisi

Come noto, l'attività di AIPA consisteva nella gestione della riscossione, anche coattiva, dei tributi e delle entrate per circa 800 Comuni Italiani a fronte del quale la Società percepiva un aggio di diversa entità in base al contratto stipulato con i singoli Comuni in esito all'aggiudicazione di gara pubblica.

Al fine di esercitare tale attività, la Società, nel corso degli anni, si è dotata di una complessa struttura organizzativa, distribuita su tutto il territorio nazionale, giungendo ad impiegare circa 750 dipendenti.

Nel marzo 2014 il Presidente del Consiglio di Amministrazione nonché azionista di maggioranza di AIPA, Dottor Daniele Santucci, veniva tratto in arresto con l'accusa di peculato, per avere distratto a fini personali tributi riscossi e depositati sui conti correnti della società per un importo di oltre 7 milioni di Euro.

In occasione dell'Assemblea del 7.5.2015 il nuovo Amministratore Unico, Dott. Remo Startari illustrava ai soci la situazione economico – finanziaria della società, dalla quale emergevano rilevanti perdite (si è infatti successivamente accertato che la società al 31.12.2013 aveva un patrimonio netto negativo per quasi 73 milioni di Euro, aumentato ad oltre 80 milioni al termine dell'esercizio 2014). Nella medesima occasione il socio di maggioranza Aipagest deliberava la revoca dell'Amministratore Unico e la nomina di un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Dott. Luigi Virgilio.

In occasione della riunione del CdA del 2.7.2014 il Dott. Virgilio rilevava il profondo stato di crisi della società ed evidenziava che la stessa non disponeva di risorse liquide sufficienti al pagamento dei debiti correnti e che si rendeva opportuno l'accesso ad una procedura concorsuale.

In data 22.1.2015, AIPA affittava alla Gruppo KGS S.p.a., con successivo impegno all'acquisto per sé o per persona da nominare, il proprio ramo d'azienda comprendente tutte le attività di gestione, liquidazione, accertamento e riscossione, anche coattiva, dei tributi e di altre entrate di province, comuni, consorzi, unioni e altre forme associative tra i predetti enti, nonché gli enti pubblici territoriali titolari di entrate, tra cui anche le attività di gestione dei parcheggi. Con il predetto contratto di affitto di ramo d'azienda sono stati trasferiti anche tutti i circa 750 dipendenti con contratto di lavoro subordinato e parasubordinato.

In data 25.5.2015 MAZAL, *newco* appositamente costituita da KGS, è subentrata nel contratto di affitto di ramo di azienda di AIPA e in data 12.6.2015 la stessa ha ottenuto l'iscrizione all'Albo ministeriale previsto dall'art. 53, d. lgs. n. 446/1997 abilitante l'attività di accertamento e riscossione delle entrate degli enti locali. Con decorrenza dal 1° luglio 2015, MAZAL è subentrata in tutti i contratti di concessione/appalto di

AIPA, assumendone le rispettive obbligazioni contrattuali.

In data 4.8.2015 – dunque oltre un anno dopo che era stato rilevato lo stato di crisi – AIPA depositava presso il Tribunale di Milano ricorso ai sensi dell'art. 161, co. 6, l. fall. per l'accesso alla procedura di concordato preventivo.

Il piano e la proposta di concordato venivano depositati in data 9.12.2015, e, con provvedimento del 4.2.2016, il Tribunale dichiarava aperta la procedura di concordato preventivo di AIPA, nominando un Collegio di Commissari Giudiziari nelle persone della Dott.ssa Antonella Fonnesu, del Dott. Ignazio Arcuri e dell'Avv. Gerolamo Bonfanti Palazzi.

Tuttavia in data 17.3.2016 il Pubblico Ministero, rilevata la sussistenza *"di gravi indizi di colpevolezza in relazione al reato di bancarotta concordataria relativa alla società A.I.P.A. S.p.A. ammessa alla procedura del concordato preventivo con decreto 04.02.2016 del Tribunale di Milano"* disponeva il sequestro preventivo di AIPA, di MAZAL e del ramo d'azienda di proprietà di AIPA affittato a MAZAL, nominando Custodi Giudiziari il Dott. Roberto Pireddu e la Dott.ssa Stefania Chiaruttini.

Da quanto emergeva dal suddetto decreto, nonché dal successivo parere depositato dal Sostituto Procuratore della Repubblica, Dottoressa Costa, nell'ambito della procedura di concordato e recante la richiesta di revoca dell'ammissione al concordato preventivo, *"le indagini hanno provato che la società MAZAL GLOBAL SOLUTIONS S.r.l. non ha i requisiti di legge per riscuotere tributi atteso che il capitale dichiarato (di oltre 10 milioni) è in realtà costituito da titoli obbligazionari JP MORGAN del tutto privi di valore economico"*. Ciò in quanto, come si apprende dalla lettura del provvedimento di sequestro, *"il responsabile funzioni compliance della JP MORGAN filiale di Milano ... ha riferito che il titolo in questione non ha capitale sottostante e che pertanto, alla scadenza, non verrà rimborsato nulla"*, con la conseguenza che anche MAZAL doveva considerarsi insolvente.

Inoltre, come evidenziato dal P.M., in considerazione di quanto sopra, era stata aperta l'istruttoria per la revoca ai sensi dell'art. 53 co. 1, d. lgs. n. 446/1997 della licenza necessaria per l'esercizio dell'attività di riscossione.

Alla luce di quanto sopra, come pure di alcune rilevanti irregolarità riscontrate nella proposta di concordato di AIPA, i Commissari Giudiziali ritenevano non più sussistenti i presupposti per la fattibilità del concordato e istavano per la revoca dell'ammissione ai sensi dell'art. 173 l. fall., ciò che avveniva con provvedimento del Tribunale di Milano in data 28.4.2016.

Seguivano, in data 20.5.2016, le sentenze dichiarative dello stato d'insolvenza di AIPA e MAZAL, e, attesa la specifica disciplina prevista dall'art. 3, co. 3, l. n. 73/2010 per la crisi delle società di riscossione delle entrate degli enti locali, la apertura della procedura di amministrazione straordinaria di cui al d.l. n. 347/03 e la nomina del sottoscritto quale Commissario Straordinario di entrambe le società, con decreto del 24.6.2016.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva delle società appartenenti al Gruppo coinvolte nell'AS, con indicazione delle date di deposito del ricorso per l'estensione della procedura, quella di dichiarazione dello stato di insolvenza, quella di ammissione alla procedura e la data di prima udienza per la verifica dello stato passivo.

SOCIETÀ	DATA DI DEPOSITO PER L'ESTENSIONE	DATA SENTENZA STATO DI INSOLVENZA	DATA DI AMMISSIONE ALL'AS	DATA DI PRIMA UDIENZA DELLO STATO PASSIVO
Società in AS				
1 AIPA s.p.a. - Procedura Madre	----	20.05.2016	20.05.2016	17.01.2017
2 Mazal Global Solutions s.r.l.	----	20.05.2016	20.05.2016	24.01.2017
3 Hermes s.r.l.	19.09.2016	16.11.2016	28.09.2016	06.03.2017

Alla luce dei fatti appena esposti emerge come la crisi di AIPA e di MAZAL possa essere fatta risalire ad una pluralità di concause, prevalentemente finanziarie e riconducibili alla *mala gestio* degli amministratori che si sono succeduti negli ultimi anni, sia per atti distrattivi del patrimonio sociale di AIPA, che per atti dissimulativi dell'attivo di MAZAL.

Quanto in particolare ad AIPA, una delle concause della crisi può essere senz'altro individuata nell'assenza di processi organizzativi interni e di un'adeguata politica di contenimento dei costi, che hanno influito negativamente in termini di continuità aziendale. Tale carenza ha infatti determinato un progressivo aumento dei costi interni di struttura, nonché dei costi del lavoro riconducibile a personale in esubero, senza alcun controllo da parte degli organi gestori in ordine alle reali esigenze dell'azienda in termini di forza lavoro.

Inoltre, sempre in termini di organizzazione interna, si è potuta accertare la totale assenza di un regolare processo di verifica dell'attività di riscossione dei tributi, sia in termini di riscossione ordinaria che coattiva, che ha pesantemente influito sulla situazione aziendale in termini di minori entrate. Del pari, la tenuta della contabilità è risultata del tutto irregolare ed ha senza dubbio agevolato la commissione degli atti distrattivi imputati al Dott. Santucci, oltre che all'occultamento di gravi perdite emerse solo con il bilancio al 31.12.2013.

L'insieme di tali fattori hanno condotto l'azienda ad operare per alcuni anni in perdita ed in assenza di *going concern*.

A ciò si aggiunga che gli ammanchi di denaro verificatisi in capo agli Enti locali¹, come pure le difficoltà gestionali che hanno caratterizzato il passaggio dell'azienda da AIPA a MAZAL, hanno generato la risoluzione dei contratti di appalto in essere con molti di tali Enti, con il risultato di una immediata riduzione dei ricavi cui non ha fatto seguito una corrispondente riduzione dei costi di struttura, che sono risultati, ancora una volta, eccessivamente onerosi alla luce della ridimensionata attività aziendale, così ulteriormente peggiorando anche negli ultimi mesi la già negativa situazione dell'azienda.

In tale contesto anche le cause del dissesto di HERMES risultano strettamente correlate all'impossibilità di far fronte alle proprie obbligazioni (quantitativamente più modeste), non potendo AIPA e poi MAZAL corrispondere l'equivalente dei servizi informatici resi a loro favore, che, per Hermes, rappresentavano la quasi totalità dei proventi.

1.2 – Finalità e contenuto del presente Programma

In conformità agli indirizzi di politica industriale del Ministero dello Sviluppo Economico di salvaguardia dei complessi aziendali, il presente Programma è concentrato sull'impresa, quale aspetto dinamico del patrimonio oggetto della Procedura, piuttosto che sul patrimonio dell'imprenditore visto come oggetto di

esecuzione concorsuale volta al soddisfacimento dei suoi creditori.

L'ammissione alla Procedura non ha determinato la cessazione dell'attività aziendale bensì, pur fortemente ridimensionata, ha permesso la conservazione organizzativa di persone, strutture e mezzi del compendio aziendale di AIPA, finalizzata al miglior realizzo dell'attivo a tutela delle ragioni dei creditori concorrenti secondo l'ordine dei privilegi.

Attesa la attività di gestione di servizi pubblici locali svolta dall'azienda di proprietà di AIPA in affitto a MAZAL, si ritiene che le stesse abbiano i connotati di società erogatrici di servizi pubblici essenziali ⁽²⁾. Pertanto, nel predisporre il Programma di AIPA il Commissario Straordinario può quindi anche ispirarsi a quanto previsto all'art. 27, comma 1, lettera b-bis), vale a dire realizzando il recupero dell'equilibrio economico dell'attività imprenditoriale anche eventualmente attraverso la "*cessione dei complessi di beni e contratti*" ⁽³⁾, pur privilegiandosi, in ogni caso, l'ipotesi di una vera e propria "*cessione dei complessi aziendali*", là dove possibile.

Il Programma del Commissario Straordinario deve necessariamente articolarsi nelle modalità esecutive non solo del piano di conservazione del patrimonio produttivo, ma anche delle esigenze di mantenimento del servizio pubblico, che va quindi considerato come la priorità assoluta che il Commissario è stato chiamato a perseguire sin dall'inizio della Procedura MAZAL, adottando tutti quegli atti ritenuti di per sé idonei ad assicurare tale risultato.

La Procedura MAZAL e le risorse della stessa sono quindi vincolate ed indirizzate alla prosecuzione del servizio pubblico, che ha rappresentato e rappresenterà, nell'immediato futuro, l'obiettivo primario da perseguire.

Avuto riguardo alla gestione unitaria dell'insolvenza, il Programma ha ad oggetto l'evolversi dell'intero Gruppo. Pertanto, in coerenza con le finalità sopra richiamate, i contenuti del Programma saranno dunque:

- un rapido richiamo di sintesi alle fasi ed ai tempi della Procedura in atto, al fine di collocare le previsioni di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico nel contesto dell'attuale fase della gestione (parte prima);
- la individuazione del perimetro aziendale in continuità che sarà oggetto di cessione (parte seconda);
- il piano di liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa (parte terza);
- le previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell'esercizio di impresa e le modalità di copertura del fabbisogno finanziario (parte quarta);
- le scelte relative all'indirizzo del risanamento, da realizzarsi tramite la cessione dei complessi aziendali, secondo l'opzione ex art. 27, comma 2, lettera a) del citato d. lgs. n. 270/99, con evidenziazione delle modalità di cessione e con le analisi di scenario in ordine alla presumibile soddisfazione dei creditori (parte quinta);
- una riflessione sulla necessità o meno di ricorrere, nel caso di specie, alla garanzia del Tesoro.

In considerazione della scelta del Programma di cessione, l'art. 56 D.Lgs. 270/99 prevede che "se è

¹ Si consideri, in proposito, che il passivo concordatario registrava debiti nei confronti degli Enti locali per oltre 27 milioni di Euro.

² I servizi pubblici essenziali vengono definiti come quei servizi, prestati in via continuativa e per l'intero arco temporale giornaliero, come ospedali, ferrovie, trasporti pubblici, polizia, vigili del fuoco ed altri che servono a mantenere in funzione la normale attività a supporto della collettività.

Ai sensi dell'art. 1 L. 146/90 (legge di riforma delle autonomie locali) sono considerati servizi pubblici essenziali, indipendentemente dalla natura giuridica del rapporto di lavoro, anche se svolti in regime di concessione o mediante convenzione, quelli volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, alla vita, alla salute, alla libertà ed alla sicurezza, alla libertà di circolazione, all'assistenza e previdenza sociale, all'istruzione ed alla libertà di comunicazione.

³ Sul dubbio se tale programma rappresenti un ulteriore ed autonomo indirizzo che si aggiunge agli altri due, ovvero se, più semplicemente, costituisca un sottoinsieme, sprovvisto di valenza autonoma, rientrante nel più ampio *genus* del programma di cessione dei complessi aziendali, si richiama A. MAFFEI ALBERTI, *Commentario breve alla legge fallimentare*, 2009, 1502, secondo il quale autore un'interpretazione logico-razionale-sistematica sembra avvalorare proprio quest'ultima conclusione.

adottato l'indirizzo della cessione dei complessi aziendali, il programma deve altresì indicare le modalità della cessione, segnalando le offerte pervenute o acquisite, nonché le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori."

I tempi e i contenuti del Programma verranno quindi, nel limite del possibile, disegnati e scanditi con l'indicazione particolareggiata delle attività da svolgere, degli obiettivi da perseguire e dei mezzi da usare a tale scopo, ricordando che in forza della recente ammissione di HERMES alla Procedura, il presente Programma potrebbe in futuro necessitare di integrazioni.

Ciò che preme tuttavia sin d'ora sottolineare è **la necessità che la dismissione avvenga in tempi il più possibile rapidi e ravvicinati, in considerazione del fatto che MAZAL è stata cancellata dall'albo di cui all'articolo 53, d. lgs. n. 446/97, e, pertanto, ai sensi dell'art. 3, co. 3, l. n. 73/10⁴, pur mantenendo la società le convenzioni in essere alla data della cancellazione, la stessa non può partecipare a gare per l'aggiudicazione di nuovi appalti o per il rinnovo di quelli esistenti, con la conseguenza che l'attività della stessa è destinata ad esaurirsi in un periodo piuttosto breve, coincidente con la scadenza delle convenzioni suddette.**

Sul punto, si precisa che l'analisi condotta da PWC ha consentito di verificare che già al 31.12.2016 sono in scadenza ben 170 dei 597 contratti in essere al 31.7.2016 e che solo 64 di questi prevedono una scadenza successiva al 31.12.2018. Da ultimo, il decreto fiscale (d.l. n.193 del 22.10.2016) ha introdotto una proroga fino al 31.5.2017 delle convenzioni in scadenza il 31.12.2016, non è tuttavia noto quanti dei 170 Enti in scadenza si avvarranno della medesima proseguendo la convenzione con MAZAL.

Appare quindi evidente che quanto prima si riuscirà a introdurre la procedura competitiva per la cessione del complesso aziendale, tanto più questo potrà essere oggetto di interesse sul mercato e meglio valorizzato.

In quest'ottica di urgenza, in data 7.10.2016 il sottoscritto Commissario ha pubblicato su Il Sole24 Ore e su Il Corriere della Sera un invito al mercato a manifestare interesse per l'acquisto del ramo d'azienda di proprietà di AIPA e attualmente condotto in affitto da MAZAL, cui ha fatto seguito il deposito presso il Notaio Mauro Grandi di Milano di 15 lettere di manifestazione di interesse provenienti da altrettanti imprenditori già operanti nel settore della riscossione di tributi locali. Si sta procedendo, quindi, a predisporre una *data room* virtuale gestita da HERMES, in cui verrà inserita tutta la documentazione utile alla valutazione dei complessi aziendali oggetto di cessione.

1.3 – Limiti, attendibilità ed accessibilità dei dati e delle informazioni

Il presente Programma è stato redatto sulla base della documentazione e delle informazioni disponibili che sono state acquisite dal Commissario presso l'azienda.

⁴ Il cui testo recita "In caso di crisi di società di riscossione delle entrate degli enti locali, le società che, singolarmente ovvero appartenendo ad un medesimo gruppo di imprese, hanno esercitato le funzioni di cui all'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, e successive modificazioni, per conto di non meno di cinquanta enti locali e che siano cancellate, con deliberazione ancorché non dotata di definitività, dall'albo di cui all'articolo 53 del predetto decreto legislativo n. 446 del 1997 ai sensi dell'articolo 11 del decreto del Ministro delle finanze 11 settembre 2000, n. 289, sono ammesse di diritto, su domanda della società ovvero della società capogruppo, alle procedure di cui al decreto-legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39. Sono altresì ammesse di diritto a tali procedure, anche in assenza di domanda, le predette società per le quali venga dichiarato dal tribunale lo stato di insolvenza. In tali casi il commissario è nominato dal Ministro dello sviluppo economico, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze. L'ammissione alle procedure, fino all'esaurimento delle stesse, comporta la persistenza nei riguardi delle predette società delle convenzioni vigenti con gli enti locali immediatamente prima della data di cancellazione dall'albo di cui al citato articolo 53 del decreto legislativo n. 446 del 1997, ferme in ogni caso le riaggiudicazioni eventualmente effettuate nel frattempo con gara, nonché dei poteri, anche di riscossione, di cui le predette società disponevano anteriormente alla medesima data di cancellazione. Sono comunque fatte salve le disdette, le revoche o le risoluzioni degli affidamenti o delle convenzioni già intervenute, o che interverranno nel corso della procedura, per cause diverse dalla cancellazione delle medesime società dall'albo di cui al citato articolo 53 del decreto legislativo n. 446 del 1997..."

Per la tipologia del complesso aziendale e per le caratteristiche dell'attività svolta, il Commissario, nell'ottica di una cessione del complesso aziendale caratterizzata, come *infra* esposto, unicamente da beni e contratti, senza alcun trasferimento al cessionario di debiti e crediti, ha per il momento ritenuto opportuno affidare alla PricewaterhouseCoopers ("PWC") il solo incarico di definire ed analizzare il perimetro dei contratti di appalto in essere con gli Enti locali, restando dunque esclusa l'attività di verifica della contabilità e dei bilanci in precedenza depositati da AIPA.

I dati non sono quindi stati validati da revisori esterni, per cui le informazioni contenute nel presente Programma non potranno in alcun modo, nemmeno implicitamente, valere quali riconoscimento o accertamento (i) di debiti o di altri impegni di AIPA e MAZAL, ovvero (ii) di pretese di terzi di qualsivoglia genere e a qualsivoglia titolo nei confronti AIPA, MAZAL ed HERMES, ovvero quali rinuncia o transazione da parte di AIPA, MAZAL ed HERMES rispetto a diritti di qualsiasi genere nei confronti di terzi.

A limitare ulteriormente le fonti informative a disposizione del Commissario concorrono inoltre alcune circostanze di rilievo, tra le quali il fatto che sia la dirigenza aziendale che gli organi di controllo non sono stati in grado di depurare le passate operazioni gestionali dai numerosi fattori inquinanti, la mancanza di documenti previsionali e una contabilità aziendale nel complesso non sempre attendibile e soprattutto non aggiornata⁵.

Per le motivazioni sopra riportate, le considerazioni contenute nel presente Programma sono dunque basate, in larga e condizionante misura, sul postulato della veridicità delle informazioni disponibili dai bilanci ufficiali e dalla documentazione fornita dai reparti amministrativi della società.

1.4 – Le iniziative assunte dal Commissario Straordinario

Dalla data di apertura della Procedura il Commissario ha attuato una serie di interventi finalizzati ad arginare alcune problematiche particolarmente urgenti, in modo da stabilizzare la dinamica situazione del complesso aziendale.

Tali interventi derivano da esigenze tese a: (i) soddisfare esigenze di carattere gestionale, necessarie cioè a dotare il Commissario dei necessari strumenti di gestione; (ii) recuperare le fonti del fabbisogno finanziario, collegate anche al recupero dei crediti, al contenimento dei costi e alla gestione del portafoglio contratti; (iii) organizzare i fattori della produzione, con particolare riguardo alle risorse umane.

Al fine di porre in evidenza i più rilevanti aspetti dell'attività intrapresa dal Commissario, utili per comprendere le linee di definizione ed esecuzione del Programma, si richiamano per linee essenziali le iniziative poste in essere sin dalla fase iniziale della Procedura.

Il Commissario ha assunto la gestione dell'impresa e l'amministrazione dei beni, continuando a garantire, con non poco sforzo, la regolare prosecuzione del servizio di riscossione.

Il Commissario si è trovato così a gestire in prima persona una gravissima situazione di dissesto industriale e di tensione economico e finanziaria, la cui attività si presentava come particolarmente variegata e complessa, nonché soggetta ad una peculiare e stringente normativa, il che presupponeva, per la stessa prosecuzione dell'attività, la primaria esistenza di adeguate risorse e capacità finanziarie. Il tutto reso ancora più complicato dall'estensione territoriale dell'attività del ramo d'azienda, che abbraccia pressoché tutto il territorio nazionale.

In ragione delle finalità della gestione commissariale, le scelte della Procedura sono state inevitabilmente

segnate dalla necessità di evitare un grave pregiudizio alla continuità dell'attività di riscossione, nonché l'insorgere di problemi di ordine pubblico, così come segnalato da numerose Prefetture all'indomani della nomina del Commissario.

In tale difficile contesto aziendale, e in ragione delle predette finalità della Procedura, l'azione del Commissario è stata innanzitutto orientata ad affrontare le principali situazioni di urgenza, la cui mancata tempestiva soluzione avrebbe potuto seriamente pregiudicare l'immediato obiettivo di assicurare la continuità del servizio, cercando di preservare il più possibile il valore del complesso aziendale ponendo mano ad una stabilizzazione e ad un contenimento dei costi operativi.

1.4.1 – Management e dirigenza

I procedimenti penali che hanno coinvolto gli amministratori di AIPA (prima) e di MAZAL (a partire da marzo 2016) hanno fatto sì che già al momento della nomina dei Custodi Giudiziari la situazione delle società fosse caratterizzata dalla assenza di affidabili figure manageriali autonome, in grado di controllare e gestire la delicata fase che la Società (e il Gruppo) stava attraversando.

Da quanto si è avuto modo di apprendere, il Gruppo era infatti sempre stato - di fatto - direttamente gestito dal Dott. Daniele Santucci (e poi nel periodo concordatario dal Dott. Luigi Virgilio), ed anche il *management* interno non è parso fin dall'inizio in grado non solo di supportare tecnicamente ed assumere autonomamente le decisioni aziendali, ma nemmeno in grado di filtrare o frenare tutta quella serie di atti illegittimi compiuti in forza della direzione unitaria dell'imprenditore.

Tale situazione aveva nel tempo determinato, sotto il profilo organizzativo e gestionale, una condizione di assoluta assenza di governo dei processi e delle diverse fasi dell'attività di AIPA, che si è in seguito riflessa anche su MAZAL. Tra le figure chiave, risultava del tutto assente la posizione di un direttore generale, quale soggetto che potesse sostituire il venire meno del vertice.

Per questo motivo, già nell'aprile 2016 i Custodi Giudiziari avevano provveduto alla nomina quale Amministratore Unico della società di un soggetto di comprovata esperienza e di loro fiducia, individuato nel Dott. Pietro Fabbri, il quale ha supportato i Custodi nella fase del passaggio all'amministrazione straordinaria.

Per gli stessi motivi, la scelta del Commissario è stata quella di confermare al Dott. Pietro Fabbri l'incarico di seguire la gestione corrente dell'impresa, affidandogli i soli poteri di ordinaria amministrazione riferiti alla gestione delle convenzioni con gli Enti locali ed alle relative attività di rendicontazione, in ciò coadiuvato dai 4 dirigenti ancora in forza alla società, vale a dire in particolare:

- il Dott. Andrea Ciardi responsabile commerciale attivo sul territorio
- il Dott. Angelo Cartago responsabile ufficio legale (dimissionario al 31.12.2016)
- il Dott. Corrado Malandrino, direttore amministrativo (il quale è tuttavia inserito nella procedura di mobilità di cui si dirà *infra*);
- il Dott. Roberto Sacco, direttore finanziario (anch'egli inserito nella procedura di mobilità).

1.4.2 – Sistemi informativi e IT

Con riguardo al sistema informatico, quale strumento necessario alla gestione aziendale, al controllo

⁵ Sul punto si precisa che nell'imminenza delle scadenze fiscali di settembre 2016 è stato conferito incarico, a seguito di procedura competitiva, allo Studio Associato Aspera di Milano finalizzato al controllo delle scritture contabili al 31.12.2015 ed al loro aggiornamento al 31.8.2016, nonché alla predisposizione ed invio delle dichiarazioni Mod. Unico 2016 e Mod. 770/2016.

interno e alla rendicontazione dell'attività di riscossione tributi, si ricorda che lo stesso è gestito da HERMES – interamente partecipata da AIPA -, la quale è stata ammessa alla Procedura nel settembre 2016 quale soggetto la cui attività è essenziale per la prosecuzione dell'attività sociale, anche in funzione della vendita del complesso aziendale.

Poiché HERMES ha MAZAL quale cliente pressoché esclusivo e vanta un credito nei confronti della stessa di ca. 800mila Euro relativo a prestazioni rimaste impagate, il Commissario ha dovuto necessariamente anticipare in prededuzione delle somme a tale società per la continuità del rapporto e per la corresponsione dei servizi erogati, in modo che quest'ultima potesse corrispondere regolarmente gli stipendi del personale impiegato e i canoni delle utenze telefoniche, hardware e software necessarie a tenere in vita l'intero sistema comunicativo ed operativo della società.

1.4.3 – Censimento e monitoraggio dei contratti pendenti

Alla data della sentenza dichiarativa dello stato di insolvenza esistevano innumerevoli tipologie di contratti pendenti.

Tali tipologie sono ricollegabili a contratti di somministrazione, di leasing, di noleggio, o di locazione. e, sotto certi aspetti, anche ai contratti di assicurazione, i quali, a seconda delle esigenze di copertura del rischio, vengono prorogati/rinnovati o cessati alle diverse scadenze che man mano si presentano.

Come noto l'art. 169 l. fall., richiamato dall'art. 18 d. lgs. n. 270/99, non rinvia a sua volta all'applicazione degli artt. 72 e ss. gg. l. fall., validi solo in ipotesi di fallimento, rimanendo gli effetti dei contratti in corso regolati in via autonoma dall'art. 50, d. lgs. n. 270/99.

Ai rapporti giuridici pendenti alla data in cui viene pronunciata la sentenza dichiarativa dello stato di insolvenza si applicano pertanto la disciplina del concordato preventivo, con la conseguenza che gli stessi continuano con la procedura, sino a quando il Commissario Straordinario non eserciti la facoltà di scioglimento.

Pertanto, tutti i pagamenti per beni e servizi effettuati nell'esercizio dell'impresa nei termini d'uso successivi al 20.5.2016 sono da considerarsi prededucibili.

Nella primissima fase della Procedura il Commissario ha operato la scelta di proseguire in tutti i rapporti negoziali, anche in ragione della necessità dei servizi erogati, e di valutare successivamente quali fossero i contratti per i quali fosse opportuno lo scioglimento. Unica eccezione il contratto di locazione dell'immobile adibito a sede operativa in Via Checov n. 50 a Milano, che è stato da subito fatto oggetto di rinegoziazione con la proprietà consentendo un notevole risparmio di costi.

Si elencano di seguito i principali contratti attualmente in essere in capo ad AIPA e MAZAL, suddivisi per categoria.

AUTOVEICOLI IN LEASING - AIPA SPA				
MODELLO	TARGA	SOCIETA' DI LEASING	NUMERO CONTRATTO	SCADENZA
Fiat Freemont 2.0	EN601RE	GE CAPITAL	3001080940	24/09/2016
Fiat Freemont 2.0	EK258FH	GE CAPITAL	3001157810	24/09/2016
Fiat Freemont 2.0	EN979MH	GE CAPITAL	3001172640	19/10/2016
Fiat Freemont 2.0	EL042KD	GE CAPITAL	3001183250	14/11/2016
Fiat Grande Punto 1.3	EN238YP	GE CAPITAL	3001173250	22/10/2016
Fiat Grande Punto 1.3	EP921GC	GE CAPITAL	3001185560	15/11/2016
Fiat Fiorino 1,3	EN626MH	GE CAPITAL	3001170200	07/11/2016
Fiat Fiorino1.4	ED708AF	GE CAPITAL	3001157790	24/09/2016
Fiat Fiorino 1.3	EN605MH	GE CAPITAL	3001170030	07/11/2016
Fiat Fiorino 1.3.	EN065YP	GE CAPITAL	3001170230	07/11/2016
Fiat Fiorino 1.3.	EN064YP	GE CAPITAL	3001170320	07/11/2016
Fiat Fiorino 1.3	EL221YJ	GE CAPITAL	3001170370	07/11/2016
Fiat Panda Van 1.3	EN666RE	GE CAPITAL	3001171640	19/10/2016
Fiat Grande Punto 1.3	ES588EG	BNP	V0025606	01/06/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES712LT	BNP	V0032758	01/09/2017
Fiat Punto 1.3	ES231EJ	BNP	V0028955	01/07/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES813ET	BNP	V00232755	01/09/2017
Fiat Grande Punto 1.3	EP218NH	BNP	V0022200	01/05/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES796ET	BNP	V0032752	01/09/2017
Fiat Panda Classic	EP141KY	BNP	V0022204	01/05/2017
Fiat Grado Punto 1.3	ER949TE	BNP	V0025600	01/06/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES618EH	BNP	V0025625	01/06/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES711LT	BNP	V0032757	01/09/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ER950TE	BNP	V0025605	01/06/2017
Fiat Punto 1.3	ES213EJ	BNP	V0028954	01/07/2017
Fiat Punto 1.3	ES227EJ	BNP	V0028953	01/07/2017
Fiat Punto 1.3	ES240EJ	BNP	V0028949	01/07/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES621EH	BNP	V0025624	01/06/2017
Fiat Grande Punto 1.3	ES793ET	BNP	V0032754	01/09/2017
Fiat Panda 4x4	ER004XA	BNP	V0022202	01/05/2017
Fiat Freemont	ER054XA	BNP	V0025618	01/06/2017
Fiat Grande Punto 1.3	EP233HN	BNP	V0022195	01/05/2017
Fiat Freemont	EM308RD	BNP	U0001225	01/04/2016
Fiat Freemont 2.0	ER372SD	BNP	V0044092	01/10/2017
Fiat Freemont 2.0	ER520BR	BNP	V0044098	01/10/2017
KIASporage	ET447VR	CREDIT AGRICOLE	01518122/001	15/01/2018
Peugeot 306 SW	ES416XM	CREDIT AGRICOLE	01518124/001	15/01/2018
Fiat Freemont 2.0	EP905LN	UNICREDIT	VA1380421	21/12/2016
Fiat Panda Van 1.3	EN777ML	UNICREDIT	VL1375669	03/12/2016
Fiat Fiorino 1.3	EM469DP	UNICREDIT	VL1375701	03/12/2016

CONTRATTI DI NOLEGGIO A LUNGO TERMINE					
MODELLO	TARGA	SCADENZA	CANONE MENSILE	FORNITORE	CONTRAEN
Fiat Punto 1.3	EP627MG	05/12/15	€ 442,46	ARVAL	MAZAL
Fiat Punto 1.3	EP615MB	25/10/15	€ 402,10	ARVAL	MAZAL
Fiat Punto 1.3	EN182ZV	26/09/15	€ 402,10	ARVAL	MAZAL
Fiat Bravo 1.6	EP533MG	03/12/15	€ 473,92	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.4 SX	ES582RS	29/09/17	€ 447,16	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.4 SX	ES585RS	29/09/17	€ 438,78	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.4 SX	ES716RS	29/09/17	€ 438,78	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.3 SX	EV180RS	13/03/17	€ 545,97	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.3 SX	EV181RS	03/04/17	€ 436,33	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.4 SX	ES584RS	29/09/17	€ 442,27	ARVAL	MAZAL
FIAT DOBLO' MAXI 1.6 MJT105cv.	EV258ME	03/04/17	€ 436,33	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.4 SX	ES583RS	06/10/17	€ 442,27	ARVAL	MAZAL
FIAT FIORINO 1.3	DP806VA	28/02/13	€ 424,96	LEASYS	AIPA
Fiat Panda 1.3	DV616VW	30/06/13	€ 389,16	LEASYS	AIPA
Fiat Grande Punto.13	DV555VW	30/06/13	€ 484,99	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP872VA	30/04/13	€ 412,02	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP942VA	30/06/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DY865EL	31/07/14	€ 431,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DY866EL	31/07/14	€ 431,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	ED512DE	31/07/14	€ 431,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP807VA	28/02/13	€ 416,10	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP883VA	30/04/13	€ 412,02	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	ED510DE	31/07/14	€ 426,84	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP874VA	30/04/13	€ 412,02	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP920VA	30/06/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP873VA	30/04/13	€ 412,02	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP940VA	30/06/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP944VA	30/06/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP882VA	30/04/13	€ 412,02	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DY827EL	31/03/14	€ 470,63	LEASYS	AIPA
FIAT DOBLO' CARGO 1.4	DY840EL	30/04/14	€ 442,37	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP826VA	28/02/13	€ 422,65	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	ED511DE	31/07/14	€ 426,84	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DY867EL	31/07/14	€ 426,84	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP961VA	31/07/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT PANDA VAN 1.1 ACTUAL	DY478GE	31/01/14	€ 324,87	LEASYS	AIPA
FIAT PANDA VAN,1.3 MJT ACTIVE	DY859EL	30/06/14	€ 368,72	LEASYS	AIPA
FIAT FIORINO 1.3	DP955VA	31/07/13	€ 415,31	LEASYS	AIPA
FIAT PANDA VAN,1.2 Active	DY842EL	30/04/15	€ 387,18	LEASYS	AIPA

CONTRATTI DI LOCAZIONE MAZAL UFFICI E MAGAZZINI				
UBICAZIONE LOCALI	INDIRIZZO	CRITICITA'	CANONE	SCADENZA
ALCAMO	Via Tenente Vito Manno		€ 5.350,00	02/06/2020
BARI	Via Lucarelli	sfratto in corso	€ 16.199,76	31/12/2016
BERGAMO	Via A. Boito, 12	procedura sfratto sospesa	€ 27.781,00	31/12/2016
BRUGHERIO	Via Dante Alighieri, 17		€ 11.961,40	28/02/2014
BUSETO PALIZZOLO	Via Pollina Ignazio, 16		€ 4.200,00	31/03/2018
CANELLI	c/o Pesa Pubblica	locali del comune	gratuito	31/12/2016
CANOSA DI PUGLIA	Via S. Lucia, 3		€ 3.600,00	21/10/2018
CASSINO	c/o Municipio	locali del comune	gratuito	0
CASTELLAMMARE DEL GOLFO	Via dei Ciclamini	locali del comune	gratuito	30/11/2017
CASTELLANZA	Via Roma, 26		€ 18.300,00	14/07/2017
CIVITAVECCHIA	VIA CIALDI, 15	sfratto in corso	€ 13.200,00	31/05/2018
COLOGNO MONZESE	Viale Campania, 2/4		€ 14.030,00	12/02/2017
CUNEO	C.so Nizza, 63		€ 8.352,00	14/03/2015
DERUTA	P.zza Verdi	locali del comune	€ 1.000	31/12/2016
FIORENZUOLA D'ARDA	Via Calestani, 3/e		€ 8.473,84	31/05/2017
FOGGIA	Via Natola ang. Via degli Aviatori		€ 32.030,40	31/01/2016
FOGGIA	Via Michele Papa, 28		€ 91.287,36	30/09/2017
GORIZIA	VIA CARDUCCI 22		€ 4.440,00	31/05/2021
MANFREDONIA	Via delle Antiche Mura, 66/A		€ 2.928,00	30/09/2015
MILANO	Via Cechov, 50		€ 72.000,00	31/12/2016
MARSALA	Via Onorevole Francesco De Vita, 4		€ 5.043,60	30/04/2018
MONTIGNOSO	c/o Municipio	locali del comune	gratuito	0
MARTINSICURO	VIA PIEMONTE 2		€ 4.877,28	30/09/2017
MONTENERO DI BISACCIA	Via Valentina, 25		€ 3.600,00	31/01/2017
MOSCIANO SANT'ANGELO	Via Milano, 85/87		€ 5.477,16	30/11/2018
ORTONA	VIA BERNABEO 3		€ 6.282,84	31/12/2016
PACHINO	Via Sebastiano Mallia c/o Comune	Uffici del comune	gratuito	31/12/2021
PAVIA	Via Scaramuzza, 23		€ 7.200,00	30/06/2017
PINEROLO	Piazza Garibaldi, 24		€ 7.200,00	10/01/2022
SETTIMO MILANESE - MAGAZZINO	Via Cusago, 54		€ 20.000,00	31/01/2010
S.BENEDETTO DEL T.	VIA BIANCHI 64		€ 20.256,00	31/12/2015
S.MICHELE AL TAGLIAMENTO	VIA DELLA PACE 7		€ 6.312,00	14/06/2014
S. VITO LO CAPO	Via Savoia	causa - In fase di trattativa	€ 9.600,00	14/12/2016
SONDRIO	VIA CADORNA 33	nuovo contratto	€ 15.675,36	31/07/2022
SONDRIO Park -	VIA CADORNA 41		€ 7.800,00	30/11/2016
SONDRIO	Via Cadorna 37		€ 2.413,84	31/12/1996
TERMOLI	VIA MASCILONGO 11	Sfratto	8.781,50	28/02/2013
TORTONA Comune	C.so Alessandria, 62		€ 21.442,56	31/12/2020
TRAPANI	Via Voltorno, 4		€ 7.200,00	14/04/2021
VASTO	VIA CRISPI 24	Sfratto	€ 6.544,45	31/03/2018

BENI STRUMENTALI - PARCOMETRI			
COMUNE	APPALTO/SCADENZA	TITOLO POSSESSO	QUANTITA'
ABBADIA LARIANA	cessato	LEASING	12
ARTENA	cessato	PROPRIETA' AIPA	13
BELLANO	cessato	PROPRIETA' AIPA	7
CARBONIA	cessato	PROPRIETA' AIPA	12
CEPAGATTI	31/12/2016	PROPRIETA' AIPA	2
CHIAVENNA	31/12/2017	PROPRIETA' AIPA	18
CLUSONE	cessato	PROPRIETA' AIPA	9
COLICO	31/12/2016	PROPRIETA' AIPA	15
DERVIO	31/12/2016	PROPRIETA' AIPA	9
FARA GERA D'ADDA	31/12/2016	PROPRIETA' AIPA	4
FINO MORNASCO	cessato	PROPRIETA' AIPA	18
GAVIRATE	cessato	PROPRIETA' AIPA	10
GERMIGNAGA	cessato	PROPRIETA' AIPA	1
INZAGO	31/12/2016 -stop	PROPRIETA' AIPA	6
LANCIANO	cessato	PROPRIETA' AIPA	14
LORETO	cessato	PROPRIETA' AIPA	17
MALGRATE	31/12/2017	PROPRIETA' AIPA	7
MEINA	cessato	PROPRIETA' AIPA	2
MARIANO COMENSE	31/12/2016 stop	PROPRIETA' AIPA	7
MOLTRASIO	31/12/2018	PROPRIETA' AIPA	3
MONTE PORZIO CATONE	cessato	PROPRIETA' AIPA	9
MONTENERO DI BISACCIA	30/06/2019	PROPRIETA' AIPA	7
MORBEGNO	31/12/2018	PROPRIETA' AIPA	14
NARDO'	cessato	LEASING	43
NORCIA	cessato	PROPRIETA' AIPA	8
OLEGGIO	cessato	PROPRIETA' AIPA	1
ORBASSANO	cessato	PROPRIETA' AIPA	18
ORTONA	cessato	PROPRIETA' AIPA	11
OSPITALETTO	31/12/2017	PROPRIETA' AIPA	8
PINEROLO	31/03/2017	LEASING	15
PULA	cessato	LEASING	30
QUARTU SANTELENA	cessato	LEASING	47
QUARTU S. ELENA ESTIVO	cessato	LEASING	31
RHO	cessato	PROPRIETA' AIPA	11
SENAGO	cessato	PROPRIETA' AIPA	3
SANTANGELO LODIGIANO	31/12/2019	PROPRIETA' AIPA	12
SCAFATI	cessato	0	40
SONDRIO	31/12/2020	LEASING	42
TERMOLI	22/08/2018	LEASING	27
TORTONA	31/12/2020	LEASING	25
TOSCOLANO MADERNO	cessato	LEASING	30
TRAPANI	20/12/2016 stop	LEASING	91
TRECATTE	cessato	PROPRIETA' AIPA	7
VALMADRERA	cessato	PROPRIETA' AIPA	4
VALLECROSA	cessato	PROPRIETA' AIPA	15
VASTO	31/12/2016	LEASING	27
VICO EQUENSE	31/12/2016	PROPRIETA' AIPA	19
Marsala PER ESTIVO	cessato	PROPRIETA' AIPA	1
Campomarino PER ESTIVO	cessato	PROPRIETA' AIPA	12
TOTALE			794

In relazione ai suddetti beni, si precisa che gli stessi faranno parte del ramo oggetto di cessione, fatta eccezione per i parcometri situati in Comuni ove il contratto è cessato, per i quali si procederà alla liquidazione previa stima del valore di mercato.

PARCHEGGI CON BARRIERE - SITUAZIONE LEASING IMPIANTO							
COMUNE	IMPIANTO	TIPOLOGIA	CONTRATTO	FORNITORE	INIZIO LEASING	FINE LEASING	RISCATTO
FINALE LIGURE ZTL			LI1266368	UNICREDIT	24/12/2009	24/12/2014	SI
TORTONA	1	SKIDATA	U0000442	BNP PARIBAS	01/05/2012	01/05/2017	NO
IMPERIA	1	SKIDATA	1049149	ALBA LEASING	27/09/2013	01/01/2020	NO
ORTONA	1	PARKEON	560082	CENTRO LEASING	01/05/2010	01/05/2015	SI
SONDRIO	3	PARKEON	U0006388	BNP PARIBAS	01/05/2012	01/05/2017	NO
TERMOLI	1	PARKEON	T0037590	BNP PARIBAS	22/11/2011	22/11/2016	NO

ELENCO FOTOCOPIATRICI A NOLEGGIO - MAZAL Global Solutions Srl	Colonna1	Colonna	Colonna3
LOCALITA'	MODELLO	MATRICOLA	FORNITORE
ALCAMO	IR 1133 iF	HTC50736	CANON
ARZANO	MP 2000 DUPLEX	L7077060432	RICOH
BERGAMO	AFICIO MP2501SP	E333MA21111	RICOH
BOLOGNA	AFICIO MPC305SPF	W793P600505	RICOH
BOLOGNA	MP301SP	W903PA00275	RICOH
BRUGHERIO	WC 5020	3315000342	XEROX
CAGLIARI	IR ADV C2225i	LYE18719	CANON
CARBONIA	IR 2525 I	NZV04021	CANON
CASTELLANZA	AFICIO MP 301SPF	W913P304723	RICOH
CASTELLANZA	AFICIO MP2000SP	L7016560218	RICOH
CIVITAVECCHIA	WC 7120	3326280622	XEROX
COLOGNO M.SE	MP161SPF	M01895066280	RICOH
CUNEO	IR 1133 iF	HTC50737	CANON
MILANO - DIREZIONE ICP TOSAP	wc7120	3323089735	XEROX
FERMO	IR 1133 iF	HTC50735	CANON
FIORENZUONA D'ARDA	WC 7120	3323091969	XEROX
FOGGIA	IR 2525 I	NZV04022	CANON
FOGGIA	WC 5020	3315059606	XEROX
FORMIA	AFICIO MP2000SP	L7016560248	RICOH
GORIZIA	MP161SPF	M0189506633	RICOH
LANCIANO	AFICIO MP2000SP	L7016560398	RICOH
MARSALA	IR 2525 I	NZV04043	CANON
MARTINSICURO	WC 3550	3246608830	XEROX
SEDE MILANO	sharp MXM452N	1500231Y	SHARP
SEDE MILANO	WC7830		XEROX
SEDE MILANO	sharp MX-3111	25082082	SHARP
SEDE MILANO	sharp MX2614N	3506566400	SHARP
SEDE MILANO	AFICIO MP3351SP	V8314300159	RICOH
SEDE MILANO	MP2501SP+FAX	E333MA21118	RICOH
SEDE MILANO	PHASER 6180	GPX163964	XEROX
MONCALIERI	AFICIO MP 301SPF	W913P304728	RICOH
MONFALCONE	AFICIO MP 301SPF	W913P304733	RICOH
MONTEGRANARO	WC 3550	3246608872	XEROX
MONTIGNOSO	WC 3550	3246608848	XEROX
NARDO'	AFICIO MPC305SPF	W793P601272	RICOH
NICHELINO	WC 5020	3315002159	XEROX
NOVARA	AFICIO MP2000SP	L7006660111	RICOH
ORTONA	WC7120	3323092892	XEROX
PACHINO	WC7120	3320203030	XEROX
PACHINO	AFICIO MP201SPF	W3028617880	RICOH
PADERNO DUGNANO	AFICIO MP161LN	M0189109959	RICOH
PAVIA ex BRESCIA	AFICIO MP2000SP	L7086861049	RICOH
PESCARA	MPC2550AD	V2404100240	RICOH
PINEROLO	PHASER 3635	3832833796	XEROX
QUARTU SANT'ELENA	phaser 6180	GPX161627	XEROX
ROMA	IR ADV C2225i	LYE18766	CANON
SAN BENEDETTO D/TRONTO	WC7120	3323092183	XEROX
SAN MICHELE AL TAGLIAMENTO	MPC 2050 AD	V2294500328	RICOH
SONDRIO	MPC2051AD	V9734601715	RICOH
SONDRIO	WC7120	3326217939	XEROX
TEMPIO PAUSANIA	PHASER 6180	GPX164054	XEROX
TERMOLI	RICOH MP 171SPF	V4408503102	RICOH
TORTONA	WC 3550	3246608864	XEROX
TRAPANI	AFICIO MP 2852 SP	W422K101412	RICOH
TRAPANI	XEROX 7120	3320202832	XEROX
VASTO	AFICIO MP2000SP	L7007160396	RICOH
VILLAFRANCA	MP2001SP	E323M520345	RICOH
VITERBO	AFICIO MP2000SP	L5418400288	RICOH

UTENZE ATTIVE AIPA				
FILIALE	INDIRIZZO	ENERGIA ELETTRICA	GAS	ACQUA
ALBA	Via Mandelli, 1/a	HERA COMM	NO	
ALCAMO	VIA TENENTE VITO MANNO, 41	ENEL ENERGIA	NO	
BARI	Via Lucarelli	HERA COMM	NO	
BERGAMO	Via Boito, 12	HERA COMM	A2A ENERGIA	
BOLOGNA	P.ZZA Liber Paradisus, 9 torre B - piano T	ENEL ENERGIA	NO	NO
BRUGHERIO	Via Dante Alighieri, 17	HERA COMM	ENI SPA	
CANELLI - PESA PUBBLICA	VIALE ITALIA 2	HERA COMM	NO	NO
CANOSA DI PUGLIA	Via Santa Lucia, 3	ENEL ENERGIA	NO	
CASSINO	C/O COMUNE Via A. De Gasperi, 1	NO	NO	NO
CASTELLAMARE DEL GOLFO	C/O COMUNE Via Giuseppe Ancona, 3	NO	NO	NO
CIVITAVECCHIA (Poste Tributi)	Via A. cialdi, 15	ENEL ENERGIA	NO	
COLOGNO MONZESE	Viale Campagna 2/4 - uffici nuovi dal 14/09/2016	NO	NO	NO
CUNEO	C.so Nizza, 63	HERA COMM		
FERMO	Via Giovanni Falcone, 31	ENEL ENERGIA	SOLGAS	CIIP SERVIZIO IDRICO
FIORENZUOLA D'ARDA	Via Calestani, 3/e	ENEL ENERGIA	GAS SALES	
FOGGIA	Via Natola - Palazzo Dico	HERA COMM		
FOGGIA	Via Papa , 18	HERA COMM	AMGAS BLU	
GAVORRANO	C/O Comune	NO	NO	NO
GORIZIA	Via Carducci, 22	ENI	ENI SPA - risolto per mancato pagamento	IRIS ACQUE SPA
IMPERIA (gabbiotto park ospedale)	Via Sant'Agata, 57	NO	NO	NO
MARTINSICURO	Via Piemonte, 2	ENEL ENERGIA	ENI SPA - risolto per mancato pagamento	RUZZO RETI SPA
MARSALA	Via Onorevole Francesco de Vita	ENEL ENERGIA		
MONCALIERI	Via Tiepolo, 10	HERA COMM		
MONFALCONE	Via XXV Aprile, 46	NO	NO	NO
MONTENERO DI BISACCIA - CDS	Via Valentina 27	HERA COMM		
MONTIGNOSO	c/o COMUNE P.zza Sesto Paolini	NO	NO	NO
MORBEGNO	Via Stelvio, 1	NO	NO	NO
MOSCIANO SANT'ANGELO	via milano, 87 - trasferiti 01/12/2012	NO	NO	NO
NARDO'	via Einaudi, 6	ENEL ENERGIA		
NARO	S.S. 576 Km 1,00	NO	NO	NO
NICHELINO	Via Torino, 196	HERA COMM		
OMEGNA	Via Manzoni, 48	NO	NO	NO
ORTONA	Via G.Bernabeo, 3 TRASFERITA IL 7/03/2011	ENEL ENERGIA		SASI SPA
PACHINO	C/O COMUNE Via Sebastiano Mallia	NO	NO	NO
PAVIA	Via Scaramuzza, 23	HERA COMM	LINEA PIU' - risolto per mancato pagamento	
QUARTU SAN'ELENA - IN CHIUSURA	Via Novaro, 62/A	ENEL ENERGIA - cessato		ABBANOVA SPA. - in chiusura
SAN BENEDETTO DEL TRONTO	Via Bianchi, 74	ENEL ENERGIA	ENI SPA - risolto per mancato pagamento	CIIP serv. Idrico integrato
SAN MICHELE AL TAGLIAMENTO	Via della Pace, 11 int. 6	ENEL ENERGIA	ENEL ENERGIA	LIVENZA TAGLIAMENTO ACQUE
SAN VITO LO CAPO	Via Savoia, 213	ENEL ENERGIA		
SETTIMO MILANESE - magazzino	Via Cusago, 154	HERA COMM	NO	NO
SONDRIO - UFFICIO ICP	Corso Mallero Cadorna, 33		NO	NO
SONDRIO - UFFICIO park	Corso Mallero Cadorna, 41		NO	NO
SONDRIO - PARK INTERRATO	Via Giuseppe Piazzi		NO	NO
SONDRIO - PARK INTERRATO	Via Nazario Sauro		NO	NO
SONDRIO - PARK INTERRATO	Via Trieste		NO	NO
TAGGIA c/o ag Pompe Funebri COF	Via San Francesco, 223		NO	NO
TERMOLI	Via Mascilongo, 11	HERA COMM -	NO	CREA GESTION I
TERMOLI - park	Via Campagna park Multipiano	HERA COMM	NO	NO
TORCHIAROLO	Via Colombo c/o Comune	NO	NO	NO
TORTONA (C/O Comune)	Corso Alessandria, 62	NO	NO	NO
TORTONA - gabbiotto PARK	Via Marsala	ENEL ENERGIA	NO	GESTIONE ACQUA - utenza sospesa per mancato pagamento
TRAPANI	Via Giardini, 14/20	ENEL ENERGIA	NO	NO
VASTO	Via Crispi, 24	ENEL ENERGIA	SI	SASI SPA
VERTEMATE	Via Guaita, 12	NO	NO	NO
VILLAFRANCA DI VERONA	P.zza IV Novembre, 6	ENEL ENERGIA	AGSM ENERGIA	K1932

1.4.4 – Risorse umane e relazioni sindacali

Si rappresenta preliminarmente che la consistenza complessiva del personale di MAZAL al momento della dichiarazione di insolvenza (20.5.2016) era pari a 395 unità, di cui 51 unità in forza presso la sede e le restanti 344 dislocate sul territorio nazionale; alla stessa data il personale di AIPA era pari ad 1 unità. Alla data del 16.11.2016 il personale di HERMES era pari a 5 unità.

Il Commissario, verificata l'esistenza di forza lavoro in eccesso – anche prospetticamente – rispetto alle convenzioni in essere con i diversi Enti locali, in data 30.8.2016 ha aperto una procedura di mobilità riferita a n. 127 dipendenti (di cui n. 23 in forza presso la sede), che si è chiusa in data 27.10.2016 presso il Ministero del Lavoro. E' pertanto attualmente in corso l'invio delle lettere di licenziamento, che in parte riguarderanno il licenziamento immediato (con riferimento a lavoratori adibiti alla riscossione presso Enti le cui convenzioni sono già terminate) ed in parte prevedranno che il preavviso verrà lavorato, onde consentire la prosecuzione dell'attività in relazione alle commesse in scadenza al 31.12.2016.

Inoltre, in considerazione della complessa situazione venutasi a creare presso il Comune di Foggia⁶, il quale in data 21.9.2016 ha dichiarato risolto il contratto, MAZAL ha avviato in data 30.9.2016 una ulteriore procedura di licenziamento collettivo, riguardante i n. 56 dipendenti operativi presso tale Comune. L'evolversi del contenzioso e delle parallele negoziazioni in essere con l'Ente determineranno i successivi passi con riferimento a detta procedura di mobilità.

Con riferimento alle retribuzioni del personale dipendente, a partire dalla dichiarazione di insolvenza e fino a tutto il mese di settembre 2016 le stesse sono state versate regolarmente (insieme ai relativi oneri fiscali e previdenziali), anche grazie alla cessione di crediti operata con Banca Farmafactoring s.p.a., attuata nel mese di luglio 2016, di cui si dirà nel prosieguo. Ciò ha consentito il rilascio del Durc esente da rilievi.

L'attuale assenza di cassa – motivata per lo più dai ritardi con cui gli Enti versano gli aggi fatturati dalla società – rende incerta per il futuro la possibilità di versare le retribuzioni con la medesima regolarità. Invero, si precisa che alla data di deposito del presente Programma MAZAL non è ancora stata in grado di versare, se non in parte, le retribuzioni relative al mese di ottobre.

Rimangono cristallizzati allo stato passivo i crediti del personale dipendente antecedenti la data di apertura del concorso, che saranno corrisposti nei tempi e nei modi previsti dai riparti che dovranno essere eseguiti ai sensi dell'art. 67 D.Lgs. 270/99.

Per i dipendenti che hanno cessato il loro rapporto di lavoro in corso di Procedura, le attuali esigenze di cassa comportano l'esigenza di adottare la regola che i crediti maturati in corso di Procedura e non ancora corrisposti alla data di cessazione del rapporto, sia a titolo retributivo che di indennità di fine rapporto, siano in futuro corrisposti in prededuzione solo nell'ambito dei riparti.

⁶ In merito, è necessario dare conto del fatto che sin dal 2015 è in atto un contenzioso con il Comune di Foggia avente ad oggetto l'impugnazione da parte di AIPA della Delibera della Giunta Comunale n. 111 del 26 novembre 2014, sulla base della quale sono stati revocati, d'ufficio, una consistente serie di tributi che, conseguentemente, determinavano un'importante squilibrio nel conto economico della concessionaria. Nelle more della trattativa instaurata al fine di porre fine alla controversia di cui sopra, il Comune di Foggia, con Determina n. 7 del 22 febbraio 2016, ha dichiarato risolto il contratto. La suddetta delibera è stata impugnata da MAZAL innanzi al TAR Puglia, con contestuale richiesta di sospensione, che è stata accolta con Ordinanza n. 182/2016, la quale ha fissato l'udienza di discussione del merito al 21.9.2016. Nel corso di quest'ultima udienza MAZAL ha appreso che il Comune di Foggia, con Determina Dirigenziale n. 951 del 21 settembre 2016, aveva nuovamente dichiarato risolto il contratto, sotto profili distinti da quelli già esaminati dal TAR in sede di decisione sulla sospensione.

A seguito di tale provvedimento MAZAL ha sospeso l'attività dell'unità operativa di Foggia ed ha avviato una nuova procedura di mobilità con riguardo ai dipendenti in forza a Foggia. Nelle more, MAZAL ha provveduto all'impugnazione di tale ultima Determina con la predisposizione di motivi aggiunti, con contestuale richiesta di sospensione al TAR Puglia, concessa con provvedimento del 20.10.2016. Il merito dell'impugnativa verrà discusso all'udienza del 9.11.2016 e solo in esito a tale decisione sarà possibile verificare la necessità o meno di procedere con il licenziamento dei dipendenti suddetti.

1.4.5 – Risorse finanziarie disponibili

Le urgenze, infra meglio evidenziate, sono state affrontate, tra l'altro, con un'efficiente gestione della (limitata) cassa disponibile e con la precisa scelta di evitare il ricorso a finanziamenti in prededuzione, i quali avrebbero potuto avere un ineludibile impatto sulle aspettative di soddisfazione dei creditori.

Il Commissario ha pertanto verificato la disponibilità del sistema bancario alla concessione di linee autoliquidanti ovvero all'acquisto dei crediti nei confronti degli Enti locali generati dall'attività corrente di MAZAL. In data 21.7.2016 il Commissario ha quindi sottoscritto con Banca Farmafactoring s.p.a. (l'unica Banca che all'esito di una rapida ricerca si è dimostrata disponibile) un contratto quadro per la cessione di crediti *pro soluto*, cui ha fatto seguito l'acquisto da parte di detta Banca di crediti per Euro 892.669,74 relativi a fatture emesse dalla Società nel periodo 1.7.2016-19.7.2016, con l'incasso da parte di MAZAL dell'importo di Euro 848.465,76 utilizzato per il pagamento delle retribuzioni.

Le difficoltà riscontrate da Banca Farmafactoring s.p.a. nell'incasso di tali crediti hanno tuttavia impedito, per il momento, l'effettuazione di nuove operazioni di cessione e costretto MAZAL alla sostituzione di gran parte di tali crediti con nuovi crediti non problematici.

Tale difficoltà di incasso è la conseguenza di alcuni fattori:

- il blocco dei pagamenti da parte degli Enti pubblici in ragione di un (inizialmente) negativo rilascio del documento di regolarità contributiva (Durc)⁷;
- un presidio dell'area crediti inadeguato, che dunque non ha consentito un autofinanziamento generato dalla cristallizzazione del credito a seguito della dichiarazione dello stato di insolvenza. In particolare, le riscontrate inefficienze dell'area rendicontazione – ora in fase di implementazione anche attraverso l'inserimento di un consulente esterno - non consentono di verificare con la necessaria celerità le riscossioni giornalmente effettuate, e, di conseguenza, impediscono la esatta quantificazione degli aggi dovuti a MAZAL per tale attività. Sul punto, al fine di velocizzare dette operazioni e di consentire l'incasso dei crediti, l'originario sistema di rendicontazione su base trimestrale è stato sostituito con un sistema su base mensile, il quale, dunque, a regime, dovrebbe portare ogni mese alla fatturazione degli aggi maturati nel mese precedente. Tale attività è tuttavia ancora imprecisa e resa più difficoltosa dall'assenza di un sistema operativo che permetta il dialogo delle piattaforme informatiche deputate alla gestione dei diversi e numerosi tributi gestiti dalla Società.

La gestione della cassa ha quindi implicato l'adozione di una rigorosa politica dei pagamenti che, in sintesi, è stata ispirata principalmente ai seguenti criteri:

- a) con riferimento al personale dipendente si è provveduto per MAZAL sino al mese di settembre al pagamento delle retribuzioni (e dei relativi oneri fiscali e previdenziali) maturate dopo la data del 20.5.2016. La mancanza di liquidità non ha tuttavia consentito l'erogazione dei buoni pasto;
- b) con riferimento ai creditori per noleggi, locazioni, leasing e utenze si è cercato di sospendere qualsiasi pagamento, sul presupposto della loro prededucibilità e nei limiti tali che ciò non comportasse la risoluzione del rapporto per inadempimento;
- c) con riferimento alle altre società del Gruppo si è cercato di corrispondere pagamenti prededucibili solo nel limite che ciò non comportasse l'interruzione del servizio (cfr. HERMES);
- d) per le spese di procedura è stato chiesto alla maggior parte dei professionisti di attendere per il loro

⁷ Invero, il Durc positivo è stato rilasciato solo nell'ottobre 2016, ma tale circostanza, pur comunicata agli Enti debitori, non ha ancora consentito lo sblocco di molte posizioni.

pagamento, e, quando è stato necessario il pagamento (cfr. PWC) sono state utilizzate le disponibilità liquide esistenti sui conti di AIPA, in modo tale da non privare MAZAL della liquidità necessaria alla gestione corrente⁸.

1.5 – Collaboratori ed assistenza professionale e legale

Nel segno dell'economicità della gestione commissariale il Commissario Straordinario, ai fini dell'ordinario svolgimento dell'attività commissariale, non ha ritenuto opportuno incardinare un apposito ufficio della Procedura, utilizzando quindi la struttura aziendale.

In aggiunta, il Commissario si è avvalso di alcuni professionisti allo scopo di effettuare le numerose e simultanee attività imposte dalla gestione commissariale, tra i quali si segnalano, come principali:

1) il contratto con PricewaterhouseCoopers SpA (PwC), che fornisce il supporto nell'avvio di atti finalizzati alla cessione del complesso aziendale. La società è stata incaricata in una prima fase di svolgere le seguenti attività:

- analisi dell'andamento storico dei risultati economici del Business e dei principali scostamenti;
- analisi delle principali voci patrimoniali del Business;
- mappatura dei contratti attivi per prodotto (tipologia di tributo oggetto di riscossione) e per area geografica (comune) e filiale;
- individuazione dei centri di costo rilevanti ai fini dell'analisi della redditività e profittabilità del Business;
- analisi sui contratti di riscossione in essere e analisi di redditività per centro di costo.

Le analisi di cui sopra, condotte nel mese di agosto/settembre 2016, hanno consentito di verificare il perimetro del *business* di MAZAL e di analizzarne la redditività, anche prospettica in considerazione della prossima scadenza di alcune delle convenzioni in essere con gli Enti locali.

La stessa PWC ha poi fornito il proprio supporto nella predisposizione della *data room* virtuale allestita presso HERMES (identificazione dei documenti da inserire in *data room* (definizione, indice), raccolta in formato elettronico di tale documentazione). E' attualmente in corso di definizione l'incarico relativo alla seconda fase, relativa all'assistenza nella gestione del vero e proprio processo di cessione del complesso aziendale e alla stima dei complessi aziendali necessaria ai sensi dell'art. 62, d. lgs. n. 270/99;

2) il mandato confermato al Prof. Avv. Antonino Ilacqua, già in essere nel periodo di custodia giudiziaria, finalizzato all'assistenza nei giudizi amministrativi pendenti;

3) il mandato affidato all'Avv. Adelio Riva per la gestione delle procedure di mobilità del personale e dei numerosi contenziosi giuslavoristici in essere o iniziati nel periodo (si segnala, sul punto, che solo in relazione a due di tali giudizi si è ritenuto di mantenere il precedente mandato attribuito allo studio NCTM dai Custodi Giudiziari);

4) il mandato affidato all'Avv. Massimo Bassi, finalizzato alla costituzione di parte civile nel giudizio penale pendente nei confronti degli ex esponenti aziendali di MAZAL ed all'esame del procedimento nei confronti degli ex esponenti aziendali di AIPA;

5) il mandato affidato all'Avv. Cristina Fussi in relazione ai cespiti di AIPA situati in Inghilterra, USA e Africa, considerata la particolare esperienza della medesima in materia di diritto internazionale privato e nei rapporti con legislazioni straniere;

⁸ Si precisa, sul punto, che tale decisione trova conforto nella previsione dell'art. 85, co. 2, d. lgs. n. 270/99, a mente del quale *"le spese generali della procedura sono imputate alle singole imprese del gruppo in proporzione delle rispettive masse attive"*. Ciò sul presupposto che l'attivo di AIPA, in qualità di proprietaria dell'azienda gestita da MAZAL e di titolare di beni immobili, sia superiore all'attivo di MAZAL e

6) il contratto concluso con lo studio Aspera finalizzato al controllo delle scritture contabili al 31.12.2015 ed al loro aggiornamento al 31.8.2016, nonché alla predisposizione ed invio delle dichiarazioni Mod. Unico 2016 e Mod. 770/2016;

7) il contratto sottoscritto con l'Ing. Fabrizio Conti, finalizzato:

- alla revisione dei processi organizzativi aziendali, con particolare riferimento ai processi di rendicontazione ai Comuni, di gestione dei pagamenti, di aggiornamento dell'anagrafica contratti con gli Enti Locali, al fine di identificare e porre in essere, anche con l'ausilio di presidi informatici, le più idonee azioni correttive atte a contrastare i rischi derivanti dalle debolezze del processo;

- alla costruzione di un sistema direzionale di reportistica e monitoraggio che consenta al Commissario una informativa puntuale ed aggiornata per monitorare l'efficacia e l'efficienza delle procedure aziendali, il rispetto delle politiche e decisioni aziendali e la conformità con i vincoli contrattuali e normativi esistenti;

Nessun mandato è stato conferito per le operazioni della complessa e consistente verifica dello stato passivo delle Società in Amministrazione Straordinaria, di cui si sta occupando il Commissario con l'ausilio del personale del proprio Studio.

Collabora infatti sistematicamente nell'attività commissariale, con spese a totale carico del Commissario, la collega di studio di quest'ultimo, Avv. Maria Rita Schiera, nonché buona parte dello staff amministrativo e di segreteria.

Con riferimento al contenzioso, il Commissario ha affrontato preliminarmente il problema delle controversie pendenti, per la quasi totalità riferite a cause di lavoro, prendendo contatto con i legali che assistevano la società prima dell'apertura della Procedura e chiedendo loro una relazione sullo stato delle cause ed un parere sulla opportunità e sulla convenienza per la stessa Procedura di proseguire i giudizi intrapresi.

Tenuto conto della natura delle cause, ai legali sono state date distinte disposizioni in funzione della natura della controversia e, in particolare:

- per le cause attive è stata fornita l'indicazione di proseguire il giudizio intrapreso;
- per le cause passive è stata data disposizione di dedurre in udienza l'avvenuta ammissione delle Società alla Procedura e la intervenuta dichiarazione dello stato di insolvenza delle stesse, con la richiesta che i processi fossero interrotti.

di HERMES. In ogni caso, l'esatta imputazione delle spese verrà effettuata nel momento in cui gli attivi delle Società in procedura risulteranno liquidati e dunque cristallizzati nella loro reale entità.

PARTE SECONDA

LE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI

DESTINATE ALLA PROSECUZIONE E QUELLE DA DISMETTERE

§ 2

LINEE GUIDA DEL PROGRAMMA

DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI

2.1 – La scelta del “Programma di Cessione”

Il combinato disposto degli artt. 4, co. 2, d.l. n. 347/2003 e 54 d. lgs. n. 270/1999 disciplina l'attività di “definizione ed esecuzione del programma” da parte del Commissario Straordinario, il quale entro i centottanta giorni successivi al decreto di nomina, deve presentare un Programma, da redigersi secondo uno degli indirizzi alternativi indicati nell'articolo 27, co. 2, d. lgs. n. 270/1999.

Il programma, sia che preveda la “cessione dei complessi aziendali”, sia che punti invece alla “ristrutturazione economica e finanziaria” dell'impresa dichiarata insolvente, deve essere redatto *“in modo da salvaguardare l'unità operativa dei complessi aziendali, tenuto conto degli interessi dei creditor”*.

Appare pertanto evidente che il primo tema cui il Commissario Straordinario deve rivolgere la sua attenzione è quello di stabilire il tipo di programma cui ricorrere per conseguire l'obiettivo di recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali in stato di insolvenza.

A tale riguardo il Commissario non ritiene percorribile un “programma di ristrutturazione”, in quanto la situazione dell'impresa e la sua precaria situazione finanziaria non è tale da consentire ad essa il mantenimento della propria capacità economica e produttiva attraverso meri interventi di riconfigurazione dell'apparato industriale e delle condizioni finanziarie di esercizio ⁽⁹⁾.

L'entità e la composizione del debito, l'assenza totale di un *management* in grado di gestire nel tempo l'azienda, congiuntamente al fatto che un solido programma di ristrutturazione non può prescindere da adeguati interventi di ricapitalizzazione, hanno indotto nel Commissario il convincimento per cui il programma di cessione dei complessi aziendali rappresenti l'unica ipotesi percorribile per il conseguimento delle finalità conservative del patrimonio produttivo di AIPA.

La cessione dell'azienda si concretizza, quindi, come diretta a realizzare la conservazione del complesso produttivo, riallocandolo presso un nuovo imprenditore e facendo discendere il soddisfacimento dei creditori anche con il ricavato della cessione (oltre che dal realizzo degli altri beni esclusi dal perimetro).

E in effetti, per l'evidente sottocapitalizzazione, per l'impossibilità di combinare fattori produttivi in una economia di scala in seguito al venir meno di molti contratti con gli Enti locali, e, quindi, per l'inidoneità endemica a generare margini operativi accettabili rispetto al mercato di riferimento, il collocamento sul mercato costituisce l'unica possibilità per realizzare, ad un tempo, sia il mantenimento dell'apparato produttivo al tessuto economico e sociale, sia quei plusvalori a favore del ceto creditorio che la cessione del complesso aziendale, in quanto tale, è in grado di per sé di generare.

Con il Programma di cessione appare invero possibile ripristinare, in futuro e in capo ad altro soggetto, l'equilibrio tra costi e ricavi, senza che ciò consenta di sanare integralmente le passività precedentemente accumulate; la conservazione del patrimonio produttivo si attua, perciò, tramite un mutamento della

⁹ La ristrutturazione si ripropone infatti un ritorno *in bonis* dell'azienda, con la capacità di soddisfare anche le obbligazioni pregresse, da cui conseguirebbe la soddisfazione integrale dei creditori; circostanza questa non percorribile nel caso di specie, se solo si pensi all'importante debito nei confronti degli Enti locali generato dalle passate gestioni, per il quale i creditori stanno procedendo all'insinuazione al passivo.

Inoltre, con riferimento al programma di ristrutturazione, la legge fissa in due anni il termine entro il quale deve essere pienamente recuperato l'equilibrio economico del complesso aziendale e devono essere soddisfatti i creditori sociali, anche in misura parziale tramite soluzioni di tipo concordatario e ciò appare, nel caso di specie, condizione impossibile.

titolarità dell'impresa della quale viene evitata, nelle more, la dissoluzione.

Per assicurare stabilmente l'equilibrio economico delle attività imprenditoriali è pertanto necessario cederle, separandole dall'imprenditore insolvente ed affidandole ad altro imprenditore, il quale, in un miglior contesto generato da una più organizzata ed ottimizzata realtà aziendale, proseguirà l'esercizio dell'impresa, salvaguardando nella misura più ampia possibile il patrimonio produttivo (contratti con i Comuni) e i livelli occupazionali.

Il positivo riscontro verificato sul mercato in esito alla pubblicazione dell'invito a manifestare interesse induce il Commissario a ritenere che la cessione del complesso aziendale, se attuata tempestivamente, appare allo stato l'unica opzione possibile e adeguata rispetto agli anzidetti obiettivi.

Di converso, laddove il processo di dismissione non fosse possibile in tempi brevi, il costo di mantenimento dell'azienda in funzionamento risulterebbe insostenibile e dovrebbe portare ad una attenta e seria valutazione della sussistenza dei presupposti per la conversione dell'AS in fallimento.

In altre parole, il venir meno della "utilità" nel proseguimento della Procedura previsto dall'art. 69 d. lgs. n. 270/1999 quale presupposto per la conversione si realizzerebbe qualora, non essendosi ottenuta la cessione a terzi del complesso aziendale, venga a mancare la copertura finanziaria per la prosecuzione dell'attività d'impresa.

La conclusione sulla sussistenza di concrete possibilità di risanamento attraverso un Programma di cessione deriva da un lato dalla constatazione della gravità dell'insolvenza delle Società, così intensa da non lasciar prevedere alcuna possibilità di realizzare con successo un programma di ristrutturazione, e, dall'altro lato, dalla presenza di un manifestato interesse all'acquisto dello stesso complesso in un periodo di tempo in cui si prevede comunque una fattibile copertura finanziaria.

L'analisi svolta dal Commissario ha infatti condotto a rilevare numerosi profili che rafforzano ulteriormente la scelta del Programma di cessione.

Tra questi i principali sono apparsi essere:

- il margine tra costi e ricavi non può ritenersi riequilibrato in capo a MAZAL, né lo potrebbe diventare nel breve periodo senza una integrazione su più ampia scala territoriale, ovvero per una maggiore efficienza collegabile alla sovrapposizione territoriale (che comporterebbe tuttavia un livello occupazionale ulteriormente ridotto);
- considerata la preponderanza dei costi aziendali legati al fattore lavoro, il riequilibrio è quindi possibile solo in capo a terzi soggetti (*competitors*), i quali utilizzerebbero il portafoglio contratti acquisito da MAZAL su un territorio già coperto dai rispettivi *business*, ciò che porterebbe al raggiungimento dell'efficienza grazie ad economie di scala su base territoriale e nazionale;
- nello specifico settore, l'efficienza reddituale dell'iniziativa assume significato solo a condizione di un quotidiano ed organizzato presidio dei fattori di produzione e, quindi, non solo dell'ovvia efficiente gestione delle risorse umane (che rappresentano il costo principale), ma anche di una ben organizzata rete commerciale e di una centralizzazione dei fattori produttivi indiretti, il cui costo fisso si spalmerebbe su dimensioni tali da incidere solo in minima misura sul margine di retribuzione aziendale (circostanza che al contrario oggi è impedita dall'eccessivo costo della sede centrale, del tutto sovradimensionata rispetto al residuo portafoglio contratti della Società);
- un interessamento a tutt'oggi ancora vivo dei *players* del processo di cessione, che testimonia indubbiamente un sufficiente *appeal* ancora posseduto dall'azienda di AIPA, con conseguente interesse di molte realtà imprenditoriali a sviluppare le prospettive economiche sulle direttrici

strategiche sopra indicate, sia di sovrapposizione che di espansione territoriale.

L'insieme delle considerazioni appena riassunte induce pertanto a confermare la necessità di procedere ad un **Programma di cessione dei complessi aziendali**. Programma che si conferma quindi, senza alcun dubbio, l'unica strada per valorizzare pienamente una realtà industriale di prestigio, affidandola ad uno o più nuovi soggetti imprenditoriali che si dimostrino in grado di garantire continuità gestionale e forte impegno manageriale, con un limitato impegno finanziario ma con responsabile impegno di conservazione dell'occupazione.

E' importante tuttavia ribadire l'assoluto rilievo rivestito, nella specie, dalla tempistica con la quale l'attività imprenditoriale da dismettere potrà essere proposta al mercato e quindi definitivamente ceduta.

Invero, accanto alla già menzionata imminente scadenza di alcuni contratti non più rinnovabili, è altresì evidente che il trascorrere del tempo e l'aggressività della concorrenza potrebbero rappresentare, tra le altre, alcune delle criticità potenzialmente verificabili nel breve periodo, in grado comunque di far perdere i rapporti contrattuali, e, di conseguenza, di deprimere pesantemente il valore di mercato del complesso aziendale da cedere.

Come sopra già manifestato, il Commissario Straordinario è al momento fortemente impegnato in un'azione di "*normalizzazione*" dei rapporti interni ed esterni sia della società che del Gruppo, con l'obiettivo di salvaguardare al massimo il patrimonio produttivo e di mercato e, conseguentemente, il valore potenzialmente realizzabile, non solo in termini economici, ma anche sociali.

Nella piena consapevolezza che tale azione ha inevitabilmente un orizzonte di brevissimo termine, potendo essere efficacemente consolidata solo da un soggetto che possa accreditarsi come pienamente responsabile sul piano industriale e finanziario e che sia riconosciuto come tale dal mercato, la rapidità e l'efficacia con cui sarà concretamente avviato il Programma di cessione, nel rispetto naturalmente delle regole procedurali proprie dell'AS, appaiono pertanto sempre di più come uno degli aspetti fondamentali per salvaguardare pienamente il patrimonio produttivo e i livelli occupazionali, quale primo obiettivo della Procedura stessa.

Una procedura rapida, peraltro, nella misura in cui mitiga i rischi di deterioramento della situazione, rappresenta anche il miglior presidio del suo valore, massimizzando conseguentemente le aspettative di incasso dalla cessione stessa.

L'ammissione all'AS di HERMES e le analoghe caratteristiche ed esigenze di quest'ultima – in considerazione della stretta interconnessione della sua attività con quella di MAZAL – comporta ora una visione unitaria del riallocaimento congiunto dei due complessi; tale strada appare quindi essere anche quella più idonea a tutelare gli interessi dei creditori.

2.2 – Il programma di cessione

Definito - come sopra esposto - l'indirizzo di cessione del Programma, quest'ultimo deve essere comunque declinato e concentrato sull'impresa, quale aspetto dinamico del patrimonio oggetto della Procedura.

Il Programma sarà quindi tarato in maniera tale da far sì che la cessione del complesso aziendale sia strumentalmente correlata al risanamento, pur se questo verrà conseguito in capo al cessionario, il quale dovrà tuttavia proseguire per almeno un biennio l'attività imprenditoriale di MAZAL.

Per quanto attiene alla procedura di vendita dei complessi aziendali, le previsioni di ordine generale fanno riferimento alle disposizioni dell'art. 62 del d. lgs. n. 270/1999, che si possono sintetizzare come segue:

a) i beni devono essere alienati in conformità alle indicazioni del programma autorizzato;

- b) la vendita deve avvenire con forme adeguate alla natura dei beni e idonee a consentire il miglior realizzo, nel rispetto dei criteri generali stabiliti in sede ministeriale;
- c) le cessioni qualificate di beni immobili, aziende e rami d'azienda (oltre € 51.645,69) devono essere effettuate previo espletamento di idonee forme di pubblicità;
- d) il valore dei beni oggetto di cessione deve essere preventivamente determinato da uno o più esperti nominati dal Commissario Straordinario.

Inoltre, con riferimento agli indirizzi operativi dettati dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito delle funzioni di vigilanza sulle procedure, l'approccio è indubbiamente teso a valorizzare il complesso aziendale in considerazione dell'oggetto della vendita e della finalità di riallocazione sul mercato dell'azienda in funzionamento propria dell'Amministrazione Straordinaria, nonché a limitare quanto possibile i tempi del riallocazione dell'impresa¹⁰.

Ciò al fine di permettere l'avvio del procedimento di vendita in tempi utili non solo alla massimizzazione del risultato (evitando così la disgregazione del complesso), ma anche al fine di rispettare il termine temporale imposto dalla Procedura.

Ciò premesso, il Commissario ha pertanto ritenuto di acquisire, pur in pendenza del termine per la redazione del Programma, manifestazioni di interesse del complesso aziendale, giusto bando pubblicato sui maggiori quotidiani a tiratura nazionale.

La riscontrata presenza di più interlocutori interessati giustificerebbe in questa sede un Programma basato sul modello della **gara competitiva**, in modo da raggiungere non solo il miglior interesse per i creditori, ma anche il miglior allocamento dei livelli occupazionali.

In considerazione della dinamicità aziendale di MAZAL – il cui portafoglio contratti è destinato nei prossimi mesi a variare in diminuzione – appare allo stato difficile formulare valutazioni, ancorchè preliminari e prognostiche, sui possibili valori di mercato¹¹. Inoltre, va da sé che ogni offerta dovrà essere valutata anche con riferimento all'impegno al mantenimento dei livelli occupazionali e che, inoltre, potrebbe rendersi necessaria una valutazione atomistica di singole parti dell'azienda, nel caso in cui non pervenga una adeguata offerta per l'intero complesso aziendale (che rappresenta, naturalmente, l'obiettivo principale da perseguire).

A tutto ciò va aggiunta la necessità di identificare i requisiti di solidità economico-finanziaria dei potenziali offerenti, che devono essere congrui rispetto non solo al valore dell'impegno assunto in termini monetari, ma anche in termini di garanzia sulla capacità di mantenimento del complesso nel biennio successivo di osservazione.

Se ne deduce l'opportunità di utilizzare una procedura disegnata in modo da poter ordinatamente gestire più offerenti eterogenei in tempi veloci.

Nel caso di specie, rispetto alle varie fasi di un processo classico di trasferimento aziendale, il Commissario Straordinario ha già avviato la prima fase (manifestazione di interesse non vincolante) ed è in procinto di attivare la seconda (firma di un accordo di riservatezza da parte degli interessati in possesso delle credenziali necessarie per continuare nel processo e accesso alla *virtual data room*).

Aspetti positivi legati alla tempistica del meccanismo della gara competitiva sono inoltre rappresentati dal fatto che:

- coloro che hanno manifestato interesse sono tutti *competitors* di AIPA, e, quindi, sono a perfetta

¹⁰ Ci si riferisce alla Circolare prot. N. 824113 del 01 ottobre 2004 del Mise, la quale prevede che, orientativamente, l'avvio del procedimento di vendita debba trovare collocazione temporale entro e non oltre i due mesi successivi all'approvazione del Programma.

conoscenza non solo della natura del *business*, ma anche delle caratteristiche dell'azienda e sono avvezzi a processi analoghi di acquisizione di rami aziendali;

- trattandosi nella sostanza di una cessione di beni dal valore modesto e contratti, senza accollo di alcun debito o credito, congiuntamente al fatto che la cessione dell'azienda in funzionamento presenta comunque le caratteristiche della vendita coattiva e, quindi, senza alcun problema di solidarietà debitoria per il cessionario (ex art. 63 d. lgs. n. 270/1999), ci si attende una *due diligence* veramente semplificata, essendo solo necessario verificare che quanto messo a disposizione nella *data room* e dei documenti predisposti da PWC per conto della Procedura, corrisponda effettivamente alla reale situazione al momento della formulazione dell'offerta vincolante;
- il prezzo atteso di vendita si appalesa di sicura portata in termini di spesa rispetto alle capacità finanziarie di coloro che hanno manifestato interesse, per cui si ritiene che possa essere anche omessa la fase di offerte preliminari, giungendo così, più rapidamente e direttamente, alla fase delle offerte vincolanti;
- la necessità di procedere rapidamente è in realtà un'esigenza comune, sia della Procedura che dei potenziali interessati, poiché se da un lato una delle preoccupazioni del Commissario Straordinario è quella di monitorare l'andamento del fabbisogno di cassa, con l'esigenza quindi di eliminare i costi di conservazione trasferendo al più presto il ramo aziendale ed incassando il corrispettivo, dall'altro vi è una corrispondente attenzione ai tempi anche da parte di chi, guardando all'aspetto industriale, teme che tempi lunghi possano pregiudicare la bontà del portafoglio clienti.

Quanto ad HERMES, si valuterà, anche in base alle offerte che perverranno, l'ipotesi di una sua cessione insieme all'azienda AIPA – di cui di fatto, nella sostanza, rappresenta un "ramo" – ovvero se procedere alla cessione atomistica dei *software* di proprietà della medesima, in relazione ai quali appare sicuro esistere un interesse nel mercato dei servizi di riscossione.

Il ridotto numero di dipendenti, peraltro in via di ulteriore riduzione negli ultimi mesi in considerazione dell'insolvenza della società, rende nella sostanza minima la differenza tra le due opzioni.

2.3 – Criteri per la definizione del complesso aziendale da dismettere

Il primo comma dell'art. 55 D.Lgs. 270/99 conferma e rafforza l'orientamento ispiratore di fondo dell'intera legge, affermando che *"il programma è redatto [...] in modo da salvaguardare l'unità operativa dei complessi aziendali, tenuto conto degli interessi dei creditor"*.

L'individuazione dei complessi aziendali di cui salvaguardare la continuità operativa si traduce, nel caso dell'azienda di proprietà di AIPA, nella necessità di individuare un "perimetro" di *business* che può alternativamente essere disegnato sui singoli perimetri delle entità societarie (AIPA ed HERMES), ovvero in forma aggregata, come unico agglomerato aziendale, ovvero, ancora, ulteriormente disgregato in ragione della dislocazione territoriale dei contratti, ad esempio individuando alcune macro-aree del territorio nazionale ove l'azienda è operativa, onde consentirne la cessione a *competitors* di rilevanza solo locale.

Il Commissario Straordinario ritiene che tale perimetrazione dovrà tenere conto di una serie di vincoli ed opportunità che attengono a molteplici aspetti:

- a) vincoli previsti dal dettato legislativo;
- b) vincoli di natura industriale, endogeni alle caratteristiche proprie dell'attività svolta dalle società

¹¹ Si precisa, sul punto, che a questo fine PWC è stata incaricata di formulare la stima asseverata ex art. 62 u.c. d. lgs. n. 270/1999 del valore dei complessi aziendali sia di AIPA che di HERMES.

insolventi;

c) vincoli di mercato, tipici della cessione di *business* particolari.

La contemporanea considerazione di questa molteplicità di aspetti, meglio di seguito delineati, consentirà di salvaguardare concretamente gli interessi della Procedura e dei creditori, conseguendo al meglio le "finalità conservative del patrimonio produttivo" di AIPA.

Criteri ex D.Lgs. 270/99

I criteri chiave indicati dalla legge, cui il Programma di cessione deve ispirarsi, sono stati ripetutamente sottolineati in precedenza:

- 1) salvaguardia dell'unità operativa dei complessi aziendali anche con funzioni di pubblico servizio;
- 2) considerazione anche dell'interesse dei creditori delle singole Società insolventi, sotto il profilo della misura (ragionevolmente prevedibile) e dei tempi di soddisfacimento dei loro crediti;
- 3) *pubblicità e trasparenza* della procedura che condurrà alla cessione;
- 4) utilizzazione di "*forme adeguate alla natura dei beni e finalizzate al miglior realizzo*" dei complessi aziendali dismessi, stimolando una opportuna competitività tra potenziali acquirenti.

Questi due ultimi criteri derivano da una lettura coerente e sistematica dell'intera disciplina, con particolare riferimento all'art. 62 del d. lgs. n. 270/1999.

Essi peraltro devono necessariamente caratterizzare una procedura di natura tipicamente pubblicistica, il cui esito finale, soprattutto nell'ipotesi di adozione di un Programma di cessione, rimane quello di salvaguardare l'integrità e l'operatività dei complessi aziendali cedendoli a terzi, salvo poi utilizzare i proventi ottenuti per il soddisfacimento dei creditori, nella misura che sarà consentita dall'entità degli incassi.

Criteri di coerenza industriale

La necessità di proporre al mercato *business* coerenti e funzionanti, logica interpretazione della *ratio* della legge in questa circostanza specifica, rimane ampiamente confermata anche se si guarda al Programma di cessione con un'ottica prettamente industriale.

Eventuali perimetrazioni illogiche dal punto di vista produttivo e di mercato susciterebbero infatti gravi difficoltà per i potenziali acquirenti, che dovrebbero peraltro impegnarsi a conservarne l'operatività e i livelli occupazionali e ciò potrebbe portare ad una loro totale invendibilità.

Sotto questo profilo, le considerazioni appena accennate sulla cessione del complesso aziendale di AIPA (anche congiuntamente a quello di HERMES) ed unitamente ad un perimetro snello (formato solo da contratti ed un minimo di *assets* strettamente funzionali) portano a concludere che il criterio dell'unità operativa previsto dalla legge è stato comunque considerato nell'attività di necessaria perimetrazione, individuando complessi aziendali come un livello "minimo" da salvaguardare.

In altri termini, per la fragilità dei complessi e per la struttura dell'attivo, dopo approfondita analisi industriale è emersa la necessità di procedere a perimetrazioni altamente appetibili per coloro che hanno manifestato interesse, secondo una visione "minimale" del perimetro stesso, indotta dal mero concetto dell'unità operativa, così da salvaguardare l'effettiva possibilità per un acquirente di assumere e tenere poi fede all'impegno di preservare il pieno funzionamento dell'occupazione dei complessi acquisiti, senza disperdere risorse economiche.

Unico vincolo, in questo senso, è rappresentato dalla necessaria presenza in capo all'acquirente dell'iscrizione all'Albo Ministeriale previsto dall'art 53 del D.Lgs 446/1997, che costituisce presupposto necessario per l'esercizio dell'attività di riscossione tributi. Requisito che i soggetti interessati hanno già

dovuto appalesare in sede di manifestazione di interesse.

Criteri di mercato

L'obiettivo di dismissione di complessi aziendali appartenenti ad una realtà complessa, in una situazione di insolvenza ed in costanza della Procedura, con i vincoli legislativi e industriali evidenziati in precedenza, non può peraltro prescindere dal considerare gli elementi formali e sostanziali che normalmente il mercato si attende vengano seguiti in occasione della cessione di siffatte realtà.

Si fa qui riferimento alla cosiddetta *best practice* di mercato, intendendosi con ciò l'approccio migliore per presentare al mercato l'oggetto della dismissione e successivamente gestire la procedura fino al raggiungimento dell'obiettivo.

Tanto più in considerazione dei notevoli impegni che l'acquirente dei complessi aziendali dismessi dovrà assumere, tra cui in particolare occupazione, affidabilità, piano di prosecuzione attività.

Il programma di cessione non potrà quindi ignorare alcune fondamentali regole di mercato per la dismissione di attività imprenditoriali in funzionamento, in un'ottica di piena trasparenza.

La procedura di cessione dovrà quindi essere gestita secondo consolidati *standard*, tra i quali:

- invito a manifestare interesse;
- comunicazione a coloro che avessero manifestato interesse all'acquisizione delle regole che la procedura stessa seguirà per giungere alla definitiva dismissione del complesso aziendale;
- disponibilità di informazioni simmetriche adeguate (*virtual data room*) per i potenziali acquirenti, che dovranno essere messi in grado di valutare contemporaneamente il profilo di rischio-opportunità dell'investimento;
- *timing* adeguato, che tenga conto delle necessarie esigenze procedurali ma anche della situazione di mercato e delle esigenze gestionali;
- corretto contemperamento tra gli interessi di competitività "*tout court*" tra tutti i partecipanti ammessi alla procedura di dismissione e la necessità di mantenere sufficienti margini di elasticità, da gestire anche mediante trattative dirette;
- previsione esplicita della possibilità per l'acquirente di esperire determinate verifiche (cd. *due diligence*), che potranno essere preliminari alla formulazione di un'offerta vincolante ovvero successive.

Il puntuale rispetto di tali regole di mercato, insieme ad altre di più limitato impatto, garantirà la massima efficacia nella gestione di una procedura di dismissione, assicurando di conseguenza ritorni finanziari adeguati alle potenzialità del complesso aziendale.

Nella filosofia ispiratrice dell'AS, la cessione dei complessi aziendali dovrà essere eseguita avendo riguardo, nella scelta dell'acquirente, non solo al profilo del prezzo, ma anche al profilo della competenza industriale e delle garanzie di salvaguardia del patrimonio produttivo e di mantenimento dei livelli occupazionali.

In tal senso, con riferimento al complesso aziendale di AIPA, il Commissario sarebbe dell'avviso di ponderare l'omogeneizzazione delle diverse offerte sulla base di un **punteggio di assegnazione** della seguente formula

$$PO_{tot} = PO_t + PO_e,$$

ove:

PO_{tot} = punteggio totale

PO_t = punteggio legato alla componente tecnica dell'offerta

PO_e = punteggio legato alla componente economica dell'offerta

All'offerta tecnica sarà complessivamente attribuito un punteggio massimo pari a **30/100**, mentre all'offerta economica sarà attribuito un punteggio massimo pari a **70/100**.

L'offerta tecnica valorizzerà in particolare i contenuti, l'affidabilità e la sostenibilità dei livelli occupazionali e delle attività imprenditoriali proposti nel piano industriale dell'offerente, anche con riguardo alle condizioni economico finanziarie dello stesso, avuto riguardo al numero dei dipendenti di cui l'offerente intende avvalersi a seguito del trasferimento dei complessi.

Il tutto sarà recepito nell'apposito bando per la procedura di vendita dei complessi aziendali.

La componente di punteggio **PO_t** sarà inoltre ulteriormente suddivisa nelle componenti:

PO_{t1} (con un peso di 20/100) per la componente legata al numero dei dipendenti;

PO_{t2} (con un peso di 5/100) per la componente legata all'affidabilità dell'offerta e del piano industriale;

PO_{t3} (con un peso di 5/100) per la componente legata all'affidabilità delle condizioni economiche e finanziarie.

Alla componente **PO_{t1}** (n. di dipendenti) si applicherà il seguente criterio per l'attribuzione del punteggio:

a) all'offerente che si impegna all'assunzione del maggior numero di dipendenti si attribuirà il punteggio massimo pari a 20; b) degli altri offerenti si attribuirà un punteggio secondo la seguente formula:

$$PO_{t1} = (n. \text{ dipendenti} / n. \text{ max dipendenti}) \times 20.$$

Alla componente di punteggio **PO_e** si applicherà il seguente criterio per l'attribuzione del punteggio: a) al prezzo più alto si attribuirà il punteggio massimo pari a 70; b) al prezzo offerto da ciascuno degli altri offerenti si attribuirà un punteggio secondo la seguente formula:

$$PO_e = (\text{Prezzo offerto} / \text{Prezzo max}) \times 70.$$

Il Commissario si riserverà la facoltà di procedere ad ulteriori trattative con uno o più degli offerenti, volte ad ottenere miglioramenti delle offerte pervenute.

In tal modo il Commissario riuscirà a confrontare in modo oggettivo le offerte tra loro verosimilmente disomogenee; il numero di lavoratori ricollocati in forza al cessionario (livello occupazionale) influenzerà infatti, in modo diretto, la valutazione dell'azienda, dal momento che un minor numero di lavoratori trasferiti è destinato a ripercuotersi sulla redditività dell'impresa nel biennio successivo.

In pratica, se da un lato il trasferimento di un minor numero di dipendenti trasferiti comporterà un aumento del prezzo di cessione, perché minore sarà la perdita che il cessionario dovrà subire a seguito della prosecuzione dell'attività del ramo ceduto, dall'altro un maggior tasso di riassunzione, che comporterà maggiori perdite e quindi a discapito del corrispettivo, dovrà essere comunque valorizzato per una più accentuata tutela occupazionale prevista dalle finalità della Procedura.

§ 3

IL COMPLESSO AZIENDALE OGGETTO DI CESSIONE

3.1 – L'attività destinata alla prosecuzione e la delimitazione del perimetro

Le attività di AIPA destinate alla prosecuzione sono rappresentate dal ramo d'azienda attualmente condotto in affitto da MAZAI, operante nel settore della riscossione di entrate tributarie, extratributarie e patrimoniali degli Enti Locali (in particolare IMU/ICI, TARI/TARES/TARSU, ICP/DPA, TOSAP, COSAP/CIMP, Parcheggi, Codice della strada) tramite procedure ordinarie e coattive.

Il perimetro della cessione è pertanto rappresentato da tutti i contratti attualmente in essere con i diversi Enti locali, nonché dai rapporti di lavoro agli stessi afferenti ed afferenti la sede centrale, nonché dai contratti di fornitura a servizio dell'attività (in particolare contratti di locazione e di somministrazione riguardanti le sedi locali e la sede principale, contratti di leasing e noleggio relativi a beni mobili funzionali all'azienda).

Inoltre, il perimetro della cessione riguarderà altresì i *software* gestionali dell'attività – questi ultimi di proprietà di HERMES - e le relative banche dati, nonché l'*hardware* utilizzato per lo svolgimento dell'attività.

Infine, detto perimetro sarà comprensivo dei beni strumentali direttamente attinenti all'attività (in particolare parcometri e attrezzature varie strettamente funzionali).

Il perimetro del complesso aziendale AIPA viene pertanto identificato dal Commissario come segue:

POSTE DELL'ATTIVO - ASSETS	DESCRIZIONE E MOTIVAZIONI
Concessioni – licenze – marchi e altre immobilizzazioni immateriali	Tali attività non faranno parte del complesso aziendale oggetto di cessione.
Avviamento	L'avviamento considererà la stima dei contratti attivi attualmente in fase di valutazione.
Terreni e fabbricati	Non sono inclusi nel complesso aziendale oggetto di cessione gli immobili di proprietà (riferibili alla sola AIPA).
Impianti e macchinari, attrezzature, macchine elettroniche e di ufficio, attrezzatura varia	Nel complesso aziendale oggetto di cessione sono state incluse macchine elettroniche e ad uso ufficio (computer, stampanti, video, etc.), attrezzatura varia (schedari, raccoglitori, lampade da tavolo, etc.), mobili ed arredi (scrivanie, cassettiere, sedie, etc.) esistenti presso la sede di Milano (immobile in locazione). Verranno inoltre trasferiti i beni presenti presso le filiali , tutti di modico valore e funzionali all'attività. Per quanto riguarda i parcometri gli stessi verranno ceduti previa stima del valore dei medesimi ad opera di perito incaricato dalla Società.
Auto e automezzi	Faranno parte del complesso aziendale oggetto di cessione le auto funzionali all'attività.
Partecipazioni	Le partecipazioni non sono incluse nel perimetro.
Crediti commerciali	I crediti commerciali verso terzi non fanno parte del complesso aziendale oggetto di cessione.
Crediti commerciali v/Gruppo	I crediti commerciali verso le altre società del Gruppo non fanno parte del complesso aziendale oggetto di cessione.
Altri crediti	I crediti verso terzi per sinistri, verso altre società del Gruppo, crediti di natura fiscale e crediti diversi non fanno parte del complesso aziendale oggetto di cessione.

POSTE DEL PASSIVO	DESCRIZIONE E MOTIVAZIONI
TFR	Il Fondo di Trattamento Fine Rapporto (TFR) relativo ai dipendenti di MAZAL rimarrà integralmente a carico della Procedura, anche in relazione ai dipendenti che confluiranno nel complesso aziendale oggetto di cessione.
Debiti verso fornitori	Da non trasferire essendo quasi esclusivamente riferiti a debiti cristallizzati ante Procedura.

	Non verranno altresì trasferiti i debiti sorti dalla data di dichiarazione dello stato di insolvenza fino alla data di trasferimento.
Debiti verso banche	Non sono ricompresi nel perimetro oggetto di dismissione nemmeno i debiti bancari cristallizzati in concorso.
Debiti tributari	Si riferiscono principalmente a IVA, IRES e IRAP e, quindi, non sono oggetto di trasferimento né di accollo.
Debiti verso istituti di previdenza	Si riferiscono principalmente a debiti verso l'INPS e, quindi, non sono oggetto di trasferimento né di accollo.
Altri debiti	Si riferiscono principalmente a debiti verso il personale, debiti per sinistri e altri debiti e non sono oggetto di trasferimento né di accollo.
Debiti v/leasing autovetture	Comprendono debiti per contratti di leasing auto e non saranno oggetto del complesso aziendale oggetto di trasferimento.
Leasing autovetture	I relativi contratti verranno trasferiti.
Auto a noleggio	I relativi contratti verranno trasferiti.
Immobili in locazione	Il ramo oggetto di trasferimento include gli immobili in locazione.

PARTE TERZA

IL PIANO DI LIQUIDAZIONE DEI BENI NON FUNZIONALI ALL'ESERCIZIO DELL'IMPRESA

§ 4

COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO ATTIVO NON FUNZIONALE

E' necessario premettere che l'origine recente di MAZAL e la sua natura di veicolo utilizzato per la gestione dell'azienda AIPA fanno sì che questa non detenga beni di proprietà valorizzabili separatamente dal complesso aziendale che costituirà oggetto di cessione. Lo stesso, inoltre, deve dirsi anche per HERMES, che, nonostante la personalità giuridica, è possibile identificare quale un "ufficio" di AIPA, i cui locali effettivamente occupa per l'esercizio della propria attività sociale.

L'elenco che segue è pertanto riferito ai soli beni mobili e immobili di proprietà di AIPA, mentre verrà data separata elencazione dei crediti vantati dalle singole società.

4.1 – Le partecipazioni e gli immobili di proprietà

AIPA detiene partecipazioni nelle società Arpa soc. semplice, Eurap Ltd e Aipa USA Ltd, il cui valore intrinseco consiste negli *asset* immobiliari da queste direttamente o indirettamente posseduti.

Nel dicembre 2015 la Società ha conferito mandato all'Ing. Roberto Andreaggi di redigere le perizie relative agli immobili di proprietà, onde poter valorizzare di conseguenza le relative partecipazioni.

Da tale perizia è emerso che:

1. ARPA SOC. SEMPLICE (partecipata al 100% da AIPA)

La società è titolare di una villa in Gavirate (VA), località residenziale affacciata sul Lago di Varese, valutata dal perito in Euro 820.000,00

38

2. EURAP Ltd

La società, partecipata al 100% da AIPA, è titolare di una partecipazione pressoché integrale in AIPA USA Ltd, la quale possiede immobili in Wyoming (Missouri Butte Ranch, stimato in Euro 1.335.000,00 oltre Euro 65.000,00 relativi ad una partecipazione del 20% nella Lake Guest Ranch Llc) e in California (casa più terreno stimati in Euro 1.200.000,00).

La società detiene inoltre una partecipazione del 99% nella Kalahari Conservancy (Pty), che a sua volta è titolare di una partecipazione del 99,9% nella Nimrod Ranches (Pty) Ltd. e di una partecipazione del 99,9% nella Elephant Company (Pty) Ltd., titolari di beni immobili in Botswana stimati complessivamente in Euro 1.750.000,00.

Il Commissario sta esaminando la complessa situazione societaria al fine della liquidazione dei beni immobili e/o delle partecipazioni, previa eventualmente nuova stima ad opera di soggetto da individuarsi.

AIPA risulta inoltre essere piena proprietaria di un appartamento in Milano, Via Luigi Caroli n. 8, valutato in Euro 60.000,00.

Infine, si rileva che l'ex Presidente di AIPA, Dott. Daniele Santucci, in esito e in funzione del patteggiamento dell'azione penale esercitata nei suoi confronti, si è formalmente impegnato a mettere a disposizione di AIPA un complesso immobiliare di proprietà della Società Agricola Pira di proprietà della sua famiglia. Il Commissario sta verificando la possibilità – prima di tutto giuridica - di dare esecuzione a detto impegno, che consentirebbe ad AIPA di liquidare anche tale bene, del valore stimato di Euro 3.100.000,00.

Allo stato, considerato che le stime suddette non provengono da un perito nominato dal Commissario ed erano funzionali all'accesso da parte di AIPA alla procedura di concordato preventivo, il Commissario ritiene prudenzialmente di applicare ai valori di stima un coefficiente dell'80%, come segue:

UBICAZIONE	VALORE DI MERCATO	COEFF. PROC.	VALORE PER PROCEDURA
ARPA – Villa Gavirate	820.000	80%	656.000
Milano Via Caroli	60.000	80%	48.000
AIPA USA – Wyoming	1.400.000	80%	1.120.000
AIPA USA – California	1.200.000	80%	960.000
EURAP – Botswana	1.750.000	80%	1.400.000
totale	4.184.000		

4.2 – I beni mobili non funzionali

AIPA è proprietaria di alcuni autoveicoli, non più funzionali al ramo d'azienda oggetto di cessione, e, come tali, non ricompresi nel perimetro del complesso aziendale da dismettere; tali mezzi verranno a breve fatti oggetto di apposita perizia di stima.

Ad oggi risultano da realizzare:

MODELLO	TARGA
PIAGGIO FREE	X5W3RW
FIAT DOBLO' BI/FUEL	DV856VT
FIAT DOBLO' BI/FUEL	DV859VT
APE PIAGGIO 50	X2M3L4
FIAT DUCATO MAXI 2.500 TD	CR 610 BR
FIAT PANDA 4X4 CLIMBING	CY187KW
LANCIA DELTA 1.6 MJT 120 CV.	EH363DV
FIAT 16 1.6 EMOTION	ED959ZC
FIAT PUNTO EVO 1.3 MJ DYNAMIC	EG327ZR
LANCIA DELTA 1.6 MJT 120 CV.	EH227DT
MERCEDES CLASSE A	DR808RT
MERCEDES S500 L4 MATIK	CP811CB
FIAT BRAVO 1.6	EM502XT

Il Commissario sta inoltre ricostruendo l'entità dei beni mobili (per lo più oggetti di arredamento) presenti presso le sedi locali dismesse.

Per il valore modesto della gran parte di tali beni, che non giustifica né la rimozione né il trasporto fino alla sede, gli stessi potrebbero essere oggetto di derelizione da parte del Commissario.

4.3 – I beni mobili da collezione

Presso la sede di Milano sono raccolti una serie di modellini di velieri o barche d'epoca, nonché alcune litografie destinate alla liquidazione, previa stima da parte di un esperto da nominare.

4.4 – I crediti commerciali e finanziari

Alla data del 30.06.2016 vengono evidenziati crediti commerciali e finanziari, al netto delle posizioni intercompany e di quelli di certa inesigibilità come meglio indicato nel seguente prospetto, con la precisazione che tali crediti possono essere suscettibili di compensazione ai sensi dell'art. 56 l. fall. in sede di accertamento del passivo:

CREDITI COMMERCIALI E FINANZIARI MAZAL - 30.06.2016

€ in migliaia

Dettaglio nominale dei crediti	Contabile	Svalutazioni contabilità	Rettifiche	Totale
Comune di Tortona	446	-	-	446
Comune di Foggia	411	-	-	411
Comune di Marsala	380	-	-	380
Poste Tributi SCpA	357	-	-	357
Comune di Vicenza	354	-	-	354
Comune di San Benedetto di Tronto	232	-	-	232
Comune di Pinerolo	204	-	-	204
Comune di Cagliari	203	-	-	203
Comune di Pachino	189	-	-	189
Comune di Brughiero	179	-	-	179
Comune di Quartu Sant'Elena	153	-	-	153
Comune di Vasto	140	-	-	140
Comune di Lanciano	137	-	-	137
Comune di Montegranaro	128	-	-	128
Comune di Bari	118	-	-	118
Comune di Gorizia	110	-	-	110
Comune di Nardo	105	-	-	105
Comune di Pavia	104	-	-	104
Comune di Novara	103	-	-	103
Comune di Canosa di Puglia	99	-	-	99
TOTALE TOP 20 CREDITI	4.153	-	-	4.153
ALTRI CREDITI	9.715	-	-	9.715
- di cui crediti in accertamento	6.410	-	-	6.410
TOTALE CREDITI	13.868	-	-	13.868

CREDITI COMMERCIALI E FINANZIARI HERMES - 30.06.2016

€ in migliaia

Dettaglio nominale dei crediti	Contabile	Svalutazioni contabilità	Rettifiche	Totale
GE.SE.M. S.R.L.	6	-	-	6
TOTALE CREDITI	6	-	-	6

Per AIPA l'informazione sui crediti commerciali e finanziari, al netto delle posizioni intercompany e di quelli di certa inesigibilità viene presentata alla data del 31.12.2015 come meglio indicato nel seguente prospetto:

CREDITI COMMERCIALI E FINANZIARI AIPA - 31.12.2015

€ in migliaia

Dettaglio nominale dei crediti	Contabile	Svalutazioni contabilità	Rettifiche	Totale
Comune di Foggia	961	-	-	961
SO.G.E.T. SPA	565	-	-	565
San Giorgio SPA	444	-	-	444
Comune di Brescia	319	-	-	319
Pimefin SPA	300	-	-	300
Comune di Formia	267	-	-	267
Rero SAS	198	-	-	198
Comune di Pachino	192	-	-	192
Comune di San Giovanni Rotondo	188	-	-	188
Comune di San Benedetto del Tronto	163	-	-	163
Poste Tributi SCpA	157	-	-	157
Abramo printing e logistics SPA	154	-	-	154
Gefi SPA	151	-	-	151
Comune di Marsala	141	-	-	141
MC Municipalizzata di Carloforte	132	-	-	132
Comune di Montegranaro	129	-	-	129
Comune di Novara	125	-	-	125
Esatto SPA	119	-	-	119
Comune di Montignoso	107	-	-	107
Comune di Gorizia	87	-	-	87
TOTALE TOP 20 CREDITI	4,898	-	-	4,898
ALTRI CREDITI	2,549	-	-	2,549
TOTALE CREDITI	7,448	-	-	7,448

41

4.5 – I crediti erariali sorti o sorgenti in corso di procedura

Per rimediare alla situazione di stallo che potrebbe vedere la Procedura, creditore nei confronti del Fisco per Iva ed imposte dirette, attendere anni per potere distribuire i rimborsi, il Commissario Straordinario è intenzionato a cedere i crediti erariali, sorti o sorgenti in corso di procedura, ad apposite società che per prassi hanno rapporti con le Procedure.

Al fine di garantire la massima trasparenza e competitività alla cessione, si provvederà a richiedere a più società finanziarie, all'uopo specializzate, un'offerta di acquisto pro soluto per i crediti erariali, con un numero minimo di due, istituendo così una gara informale.

I crediti saranno ceduti alla società che entro la data prevista per il deposito delle offerte avrà formulato la migliore offerta.

4.6 – Azioni risarcitorie, revocatorie e recuperatorie

Un discorso a parte deve essere fatto per le azioni risarcitorie, recuperatorie e revocatorie; in linea astratta le azioni legali proponibili possono essere classificate nelle seguenti categorie generali:

- le azioni di carattere recuperatorio, che derivano dalla dichiarazione di insolvenza e che il Commissario Straordinario potrà esperire, in rappresentanza della generalità dei creditori, al fine di revocare atti negoziali e/o solutori posti in essere dalla Società prima della dichiarazione di insolvenza (azioni revocatorie);
- le azioni volte a far dichiarare l'inefficacia di atti successivi all'apertura della procedura concorsuale (azioni di inefficacia);
- le azioni di responsabilità verso organi di amministrazione e di controllo.

Con riferimento alle azioni di responsabilità nei confronti degli organi di amministrazione e di controllo della società il Commissario non è in grado, per il momento, di effettuare previsioni, anche in considerazione della necessità di una previa indagine patrimoniale sui potenziali convenuti, onde verificare la capienza dei rispettivi patrimoni in funzione del possibile esito delle esperende azioni.

Non si segnalano, invece, allo stato, ipotesi di azioni revocatorie di cui all'art. 49 d. lgs. n. 270/1999.

42

4.7 – Derelizione

Quanto all'istituto delle "derelizione", e cioè della possibilità per il Commissario Straordinario di non acquisire all'attivo o rinunciare a liquidare, se già acquisiti, quei beni che non offrono prospettive di utile liquidazione, il Programma prevede di non procedere al realizzo di tutti quei beni il cui costo di rimozione e/o di vendita non ne giustifichi la convenienza.

Il Commissario Straordinario ravvisa altresì l'opportunità di rinunciare al recupero dei crediti commerciali inesigibili che dovessero emergere al termine della Procedura.

Approvato ed autorizzato il presente Programma, in analogia ai sensi dell'art. 104-ter, comma 7, l. fall. il Commissario Straordinario provvederà a comunicare la decisione ai creditori, i quali potranno agire esecutivamente o cautelarmene su tali beni per i quali non si applica più la causa di improcedibilità di cui all'art. 51 l. fall.

La comunicazione verrà effettuata al termine della fase liquidativa della Procedura, ovvero dopo il termine fino al quale il Commissario Straordinario procederà nell'ordinario tentativo di recupero dei suddetti crediti o beni.

§ 5

LE MODALITÀ DI VENDITA O DI REALIZZO DEI BENI NON FUNZIONALI

I beni non funzionali alle attività imprenditoriali per le quali il d. lgs. n. 270/1999 prevede la salvaguardia

dell'unità operativa possono essere dismessi in maniera atomistica, entro tempi anche più lunghi rispetto a quelli previsti per le attività *core*.

Tali beni, in base ad un'interpretazione sistematica e coerente della lettera della legge, devono essere liquidati in una forma più tipicamente "concorsuale", avendo attenzione prioritariamente all'interesse dei creditori delle società insolventi e conseguentemente ad implementare una procedura di dismissione finalizzata in primo luogo alla massimizzazione delle possibilità di introiti dalla cessione, nel rispetto naturalmente dei criteri base di trasparenza ed efficacia che ispirano l'intera procedura.

L'analisi completa dei beni suddetti e delle concrete possibilità e modalità del loro realizzo è ancora in corso. Si indicano tuttavia di seguito i principi che ispireranno la liquidazione.

5.1 – Principi e procedure di vendita competitiva dei beni immobili e delle partecipazioni

Con riserva di eventuali supplementi del presente Programma, la vendita dei beni immobili non funzionali al perimetro aziendale avverrà in conformità a quanto disposto dall'art. 107 l. fall., tramite una procedura competitiva che garantisca il massimo realizzo con la partecipazione di tutti gli interessati, sulla base della stima effettuata ex art. 62 u.c. d. lgs. n. 270/1999, assicurando adeguate forme di pubblicità.

Per ciò che concerne le partecipazioni nelle società estere detentrici degli immobili in USA e Africa ci si avvarrà di soggetti specializzati da individuarsi nei rispettivi Paesi, sempre comunque nel rispetto del principio di competitività e previa adeguata pubblicità.

5.2 – Principi e procedure di vendita competitiva dei beni mobili

L'attivo mobiliare di AIPA costituito da beni mobili (quali veicoli civili, arredamenti, macchine elettroniche per uffici, quadri e oggetti da collezione), diversi da quanto inserito nel perimetro del complesso aziendale verranno venduti mediante procedure competitive finalizzate al miglior realizzo, in conformità a quanto disposto dall'art. 107 l. fall., sulla base della stima effettuata ex art. 62, co. 3, d. lgs. n. 270/99, assicurando adeguate forme di pubblicità.

Per i beni mobili e gli arredi collocati nelle sedi locali non più operative si procederà in primo luogo a valutarne i valori residui, onde verificare la possibilità della vendita piuttosto che l'invio al macero.

PARTE QUARTA

LE PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE

MODALITÀ DI COPERTURA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

§ 6

LE PREVISIONI ECONOMICHE DI MASSIMA CONNESSE ALLA PROSECUZIONE DELLA IMPRESA

6.1 – Breve analisi dei principali dati economici e patrimoniali di AIPA e MAZAL.

L'esame delle principali grandezze economiche di AIPA nei passati esercizi evidenzia un andamento del tutto negativo della società.

Si riportano di seguito i dati economico-patrimoniali di AIPA degli ultimi tre esercizi prima dell'affitto dell'azienda (2012-2013-2014):

ATTIVO

€ in migliaia	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Immobilizzazioni immateriali nette	6.635	-	-
Immobilizzazioni materiali nette	4.014	3.266	2.449
Immobilizzazioni finanziarie	10.125	970	945
Partecipazioni nette	8.399	5.897	5.885
Immobilizzazioni finanziarie nette	18.523	6.868	6.830
Rimanenze	2.630	-	-
Crediti commerciali	23.046	7.948	2.640
Altri crediti	16.871	8.691	7.823
Attività finanziarie non immobilizzate	6.339	6.339	2.143
Disponibilità liquide	7.443	9.495	3.956
Attivo Circolante	56.331	32.472	16.562
Ratei e risconti	902	902	-
TOTALE ATTIVO	86.406	43.508	25.841

PASSIVO

€ in migliaia	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Patrimonio netto	11.588	(72.657)	(80.493)
Crediti prededucibili	-	-	-
Mutui ipotecari	-	-	-
Debiti finanziari (oltre es. successivo)	-	-	-
Debiti v/dipendenti compreso TFR	2.580	2.413	2.309
di cui TFR	2.580	2.413	2.309
Creditori privilegiati	-	-	-
Debiti v/Istituti previdenziali	-	-	-
Debiti Tributari e per imposte	-	-	-
Debiti bancari chirografari	3.315	1.262	-
Fornitori chirografari	-	-	-
Ulteriori debiti chirografari	-	-	-
Fondi rischi chirografari	128	32.296	32.296
Debiti v/controllate e collegate (oltre es. successivo)	-	-	-
Passivo a medio lungo termine	6.023	35.970	34.604
Debiti v/dipendenti e collaboratori	ND	2.071	2.537
Fornitori	7.301	8.106	9.786
Debiti bancari chirografari (entro es. success.)	24.411	25.878	13.147
Debiti finanziari (entro es. successivo)	21	101	80
Debiti v/Istituti previdenziali	1.016	1.104	1.886
Debiti v/Fondi di previdenza	-	-	-
Debiti Tributari e per imposte	1.464	907	5.794
Altri debiti privilegiati	34.001	41.413	37.905
Altri debiti chirografari	-	-	-
Fondo rischi ed oneri procedura	-	-	-
Ratei e risconti passivi	582	614	595
Passivo a breve	68.795	80.194	71.730
TOTALE PASSIVO	74.818	116.164	106.334
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	86.406	43.508	25.841

46

CONTO ECONOMICO

€ in migliaia	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Ricavi di vendita e per prestazioni	124.308	42.633	41.795
Altri ricavi e proventi	376	258	177
Totale valore della produzione	124.684	42.891	41.972
Costi per il personale dipendente	(19.899)	(19.363)	(18.869)
Costi per consumi	(668)	(661)	(603)
Costi per servizi amministrativi	(91.334)	(26.144)	(22.930)
Costi per servizi commerciali	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	(3.546)	(3.323)	(2.831)
Altri oneri di gestione operativa	(2.738)	(1.244)	(1.075)
Totale oneri della produzione	(118.185)	(50.736)	(46.307)
EBITDA	6.499	(7.844)	(4.335)
Componenti non ricorrenti	-	(801)	-
Ammortamenti e svalutazioni	(4.320)	(23.064)	(1.624)
EBIT	2.179	(31.710)	(5.959)
Proventi (Oneri) della gestione finanziaria	(1.236)	(1.343)	(823)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	(2.918)	(60)
Proventi e oneri straordinari	605	(48.274)	(994)
Risultato ante imposte	1.547	(84.245)	(7.837)
Imposte e tasse	-	-	-
Utile d'esercizio	1.547	(84.245)	(7.837)

Va precisato che, a causa delle vicende distrattive che hanno in passato caratterizzato la Società, i bilanci d'esercizio 2013 e 2014 sono stati redatti applicando criteri di liquidazione, tipici di una società che non è in grado di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Pertanto, le principali variazioni riscontrate nei bilanci di esercizio 2013 e 2014, rispetto a quello precedente, sono connesse con le errate appostazioni degli esercizi precedenti. Per effetto dell'applicazione di tali criteri il bilancio 2013, depositato

in data 5 agosto 2015, ha chiuso con una perdita di esercizio di circa €/000 84.245.

Quanto al bilancio di esercizio 2014, dal confronto con l'esercizio 2013, emerge che i ricavi hanno subito una ulteriore variazione in diminuzione, con una perdita, portata a nuovo, per complessivi €/000 7.837.

Sia sul bilancio al 31.12.2013, che su quello al 31.12.2014, la società di revisione Mazars non è stata in grado di esprimere un giudizio a causa di gravi limitazioni ed incertezze che hanno caratterizzato il sistema di controllo interno e la gestione amministrativa e contabile della società.

Come anticipato, la crisi economico - finanziaria di AIPA può essere ricondotta a differenti fattori, che, protrattisi nel corso degli ultimi anni, ne hanno comportato il dissesto.

Una delle cause della crisi è senz'altro da rinvenire nella totale assenza di processi organizzativi interni e di un'adeguata politica di contenimento dei costi, che ha influito negativamente in termini di continuità aziendale. Tale carenza ha determinato un progressivo aumento dei costi interni di struttura, nonché dei costi del lavoro riconducibile ad un esubero del personale svincolato da qualsiasi verifica da parte dei competenti organi in ordine alle reali ed attuali esigenze dell'azienda in termini di forza lavoro.

Ciò ha comportato per lunghi periodi l'esistenza di rapporti di lavoro, dipendente ed autonomo, con soggetti privi di alcuna utilità per la società oltre all'esistenza di *benefits* incompatibili con le reali possibilità dell'azienda.

Inoltre, le carenze connesse al processo di riscossione e soprattutto alla verifica degli importi riscossi hanno pesantemente influito sull' indebitamento della società in termini di minor entrate.

Oltre a ciò deve necessariamente mettersi in luce quale ulteriore criticità, non meno rilevante, che ha contribuito al dissesto di AIPA, la condotta mantenuta dai organi amministrativi e di controllo, che sono sfociati nel 2014 nell'arresto del Presidente del Consiglio di Amministrazione Daniele Santucci.

È verosimile ritenere che tale stato di crisi si sia generato nel corso di più anni e sia da attribuire a ragioni di ordine economico, prima ancora che finanziario, da ricercare in una mancanza di equilibrio tra ricavi e costi di esercizio. L'esame dei bilanci e dei libri contabili e sociali ha evidenziato come da molti anni la reale entità dei ricavi risultasse insufficiente a coprire i costi e quindi a garantire una situazione di corretto rapporto tra le entrate e le uscite aziendali. Tale disequilibrio economico ha prodotto cicli finanziari sempre più negativi, aggravati, peraltro, da una struttura aziendale caratterizzata da un elevato livello di incidenza del costo del personale.

Analoghe criticità sono da riscontrarsi nel successivo periodo di gestione dell'azienda da parte di MAZAL, il cui bilancio al 31.12.2015 evidenzia i seguenti dati:

ATTIVO

€ in migliaia	31/12/2015
Immobilizzazioni immateriali lorde	6
(Fondo ammortamento e svalutazioni)	-
Immobilizzazioni immateriali nette	6
Immobilizzazioni materiali lorde	53
(Fondi ammortamento e svalutazioni)	-
Immobilizzazioni materiali nette	53
Immobilizzazioni finanziarie da liquidare	8.458
Partecipazioni	-
(Fondi svalutazione)	(4.000)
Immobilizzazioni finanziarie nette	4.458
Ratei e risconti	130
Crediti verso clienti	2.775
Crediti verso dipendenti	40
Crediti verso fornitori	38
Altri crediti	-
Disponibilità liquide	980
TOTALE ATTIVO	8.479

PASSIVO

€ in migliaia	31/12/2015
Riserve	18.059
Utile (perdita) d'esercizio	(42.262)
Patrimonio netto	(24.204)
Debiti finanziari	-
Debiti v/dipendenti compreso TFR	4.566
<i>di cui TFR</i>	1.785
Debiti v/Istituti previdenziali	3.111
Debiti Erariali e per imposte	3.326
Debiti verso amministrazioni comunali	8.089
Fornitori	4.295
Altri debiti	1.316
Banche c/c passivo	-
Fondo rischi ed oneri	6.481
Ratei e risconti passivi	1.499
Totale passivo	32.683
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	8.479

CONTO ECONOMICO

€ in migliaia	31/12/2015 (*)
Ricavi di vendita e per prestazioni	18.202
Altri ricavi e proventi	3
Totale valore della produzione	18.205
Costi per il personale dipendente	(9.537)
Altre spese amministrative	(8.431)
Totale oneri della produzione	(17.968)
EBITDA	237
Ammortamenti e svalutazioni	(838)
EBIT	(601)
Proventi della gestione finanziaria	(237)
Proventi e oneri straordinari	(41.425)
Imposte e tasse	-
Utile netto	(42.262)

(*) Mazal Srl ha gestito il Ramo a partire dal 1° luglio 2015

Si ritiene a questo punto necessario proporre in questa sede una **Situazione Patrimoniale di Ingresso (riferita a MAZAL quale affittuaria dell'azienda, e, a differenza di AIPA, impresa attualmente in esercizio)**, redatta con l'assistenza del personale amministrativo della Società, con riferimento alla data del **30.06.2016**, quale data di fine mese più prossima alla data di insediamento del Commissario Straordinario (24.06.2016).

Si ritiene necessario precisare che, a seguito delle vicende societarie di AIPA-Mazal, l'attività amministrativa ed in particolare l'aggiornamento della contabilità, è stata discontinua e pertanto i dati prodotti dalla società potrebbero essere suscettibili di eventuali modifiche. Si segnala a tal proposito che il bilancio d'esercizio al 31.12.2015 è tuttora in fase di redazione ed il personale amministrativo sta tuttora svolgendo verifiche sulle scritture contabili da effettuare, sia con riferimento all'esercizio 2015 che all'esercizio in corso.

Per una logica di continuità, la data del 30.06.2016 rappresenta quindi anche la data di riferimento di termine della gestione commissariale di cui al Rendiconto ex art. 19 d. lgs. n. 270/1999.

I criteri di valutazione utilizzati nella predisposizione della Situazione Patrimoniale di Ingresso sono descritti, sulla base delle informazioni disponibili, come di seguito esposto.

Poiché il perimetro aziendale si ipotizza venga venduto senza trasferimento di debiti e di crediti, con il solo trasferimento degli *assets* funzionali al complesso aziendale e dei contratti in essere, la situazione patrimoniale e finanziaria viene redatta in forma mista, sulla base di valutazioni di pronta liquidazione (stime di realizzo per i beni mobili) e di valori continuità (crediti ed altre poste relative alla gestione commissariale).

ATTIVO

€ in migliaia	30/06/2016
Immobilizzazioni immateriali lorde	22
(Fondo ammortamento e svalutazioni)	-
Immobilizzazioni immateriali nette	22
Immobilizzazioni materiali lorde	71
(Fondi ammortamento e svalutazioni)	-
Immobilizzazioni materiali nette	71
Immobilizzazioni finanziarie da liquidare	8.183
Partecipazioni	-
(Fondi svalutazione)	(8.183)
Immobilizzazioni finanziarie nette	-
Ratei e risconti	132
Crediti verso clienti	13.868
Crediti verso dipendenti	12
Crediti verso fornitori	92
Altri crediti	-
Disponibilità liquide	2.770
TOTALE ATTIVO	16.968

PASSIVO

€ in migliaia	30/06/2016
Riserve	(24.204)
Utile (perdita) d'esercizio	(7.545)
Patrimonio netto	(31.748)
Debiti finanziari	0
Debiti v/dipendenti compreso TFR	7.710
<i>di cui TFR</i>	1.898
Debiti v/Istituti previdenziali	4.985
Debiti Erariali e per imposte	5.564
Debiti verso amministrazioni comunali	-
Fornitori	5.297
Altri debiti	15.840
Banche c/c passivo	-
Fondo rischi ed oneri	8.171
Ratei e risconti passivi	1.149
Totale passivo	48.716
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	16.968

Si evidenzia che il Ramo d'azienda oggetto di cessione non include la situazione patrimoniale complessiva di Mazal Srl rappresentata, ma include, invece, le sole immobilizzazioni materiali e immateriali che sono funzionali al proseguimento dell'attività del Ramo stesso, che ad oggi sono iscritte in parte tra i cespiti di AIPA Spa ed in parte tra i cespiti di Mazal Srl. Tale situazione patrimoniale al 30.06.2016 è sintetizzata nella tabella seguente:

ATTIVO	30/06/2016
Immobilizzazioni immateriali lorde	2.670
(Fondo ammortamento e svalutazioni)	(2.656)
Immobilizzazioni immateriali nette	15
Immobilizzazioni materiali funzionali	15.792
(Fondi ammortamento e svalutazioni)	(14.368)
Immobilizzazioni materiali nette	1.424
Rimanenze funzionali	-
Crediti commerciali	-
Disponibilità liquide	-
TOTALE ATTIVO	1.439

PASSIVO	30/06/2016
TOTALE PASSIVO	-
SBILANCIO ATTIVO E PASSIVO	1.439

6.2 – Analisi delle prospettive economiche per l'esercizio 2016 e fino al 31.12.2017. Il piano industriale.

La tabella che segue riassume gli elementi di maggior rilievo del preconsuntivo 2016 e 2017, redatto dal Commissario Straordinario tenendo presenti anche i primi effetti della riorganizzazione attualmente in corso particolarmente con riferimento alla riduzione del personale dipendente.

51

ATTIVO

€ in migliaia	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Immobilizzazioni immateriali lorde	22	27	27
(Fondo ammortamento e svalutazioni)	-	-	-
Immobilizzazioni immateriali nette	22	27	27
Immobilizzazioni materiali lorde	71	71	71
(Fondi ammortamento e svalutazioni)	-	-	-
Immobilizzazioni materiali nette	71	71	71
Immobilizzazioni finanziarie da liquidare	8.183	8.183	-
Partecipazioni	-	-	-
(Fondi svalutazione)	(8.183)	(8.183)	-
Immobilizzazioni finanziarie nette	-	-	-
Ratei e risconti	132	150	180
Crediti verso clienti	13.868	5.400	3.400
Crediti verso dipendenti	12	28	45
Crediti verso fornitori	92	72	115
Altri crediti	-	42	67
Disponibilità liquide	2.770	2.450	3.000
TOTALE ATTIVO	16.968	8.240	6.905

PASSIVO

€ in migliaia	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Riserve	(24.204)	(24.204)	(35.697)
Utile (perdita) d'esercizio	(7.545)	(11.493)	245
Patrimonio netto	(31.748)	(35.697)	(35.451)
Debiti finanziari	0	860	946
Debiti v/dipendenti compreso TFR	7.710	7.500	8.250
di cui TFR	1.898	2.100	2.310
Debiti v/Istituti previdenziali	4.985	5.990	6.589
Debiti Erariali e per imposte	5.564	5.570	6.127
Debiti verso amministrazioni comunali	-	3.500	3.850
Fornitori	5.297	5.300	5.830
Altri debiti	15.840	12.067	7.745
Banche c/c passivo	-	-	-
Fondo rischi ed oneri	8.171	2.500	2.500
Ratei e risconti passivi	1.149	650	520
Totale passivo	48.716	43.937	42.357
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	16.968	8.240	6.905

CONTO ECONOMICO

€ in migliaia	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Ricavi di vendita e per prestazioni	11.500	19.167	12.504
Altri ricavi e proventi	581	1.227	602
Totale valore della produzione	12.081	20.394	13.106
Costi per il personale dipendente	(9.469)	(15.766)	(7.024)
Altre spese amministrative	(2.768)	(7.673)	(5.491)
Totale oneri della produzione	(12.237)	(23.439)	(12.515)
EBITDA	(156)	(3.045)	591
Ammortamenti e svalutazioni		(969)	(234)
EBIT	(156)	(4.014)	357
Proventi della gestione finanziaria	(102)	(171)	(111)
Proventi e oneri straordinari	(7.286)	(7.308)	-
Imposte e tasse	-	-	-
Utile netto	(7.545)	(11.493)	245

I dati economici prospettici sono stati stimati sulla base delle seguenti assunzioni:

- con riferimento alla **gestione commerciale**, non potendo la Società partecipare alle gare per l'assegnazione delle concessioni, si è ipotizzato che, nel periodo in oggetto, la Società non si aggiudichi nuovi contratti di concessione di riscossione dei tributi;
- con riferimento al **piano di produzione**,
 - i **ricavi di vendita** (aggio) sono stimati sulla base del budget predisposto dal management di MAZAL, ovvero il piano delle scadenze dei contratti, indicando l'aggio generato dai contratti in essere, in considerazione delle scadenze degli stessi, alla luce dei rinnovi contrattuali già effettuati e del rinnovo ex D.lgs. 193/16 (per i comuni che non hanno espressamente negato di avvalersi dell'opzione di rinnovo prevista nel medesimo D.lgs.);

- i **costi per il personale dipendente** sono stati stimati sulla base dei dati annuali prodotti dalla funzione Risorse Umane di MAZAL, considerati pro-rata in relazione alle scadenze contrattuali (con riferimento al personale direttamente assegnato ai contratti e ai nodi); i costi relativi al personale dipendente di sede sono stimati sulla base dei dati forniti dall'ufficio Risorse Umane e, con riferimento all'esercizio 2017, includono i soli costi relativi al personale rimanente al termine della procedura di licenziamento collettivo avviata nel corso dell'Amministrazione Straordinaria;
- le **altre spese amministrative** includono costi diretti di gestione dei contratti, i costi indiretti di nodo ed i costi di sede; la stima per i costi diretti nel piano è stata effettuata sulla base delle tipologie di costi che la società imputa direttamente sui singoli contratti, in considerazione delle scadenze contrattuali; i costi indiretti sono stimati sulla base dei costi afferenti la gestione degli uffici di nodo considerando, invece, le scadenze dei rapporti con i comuni che costituiscono un ufficio di nodo; i costi di sede sono stimati tramite una revisione di dettaglio dei costi fissi svolta dal management mirata ad escludere le spese di struttura non strettamente indispensabili al proseguimento dell'attività;
- con riferimento alla **gestione finanziaria** la MAZAL non ha in essere finanziamenti bancari che generino interessi finanziari passivi, né la società beneficia di interessi finanziari attivi significativi sui propri conti correnti, tuttavia si è stimato un costo relativo al mantenimento di alcune fidejussioni bancarie rilasciate in favore dei comuni gestiti.

Rispetto alla gestione ordinaria passata, si è considerata una riduzione dei costi del personale sia di sede che di nodo e del personale afferente ai singoli contratti, quale effetto della procedura di licenziamento collettivo avviata a settembre 2016 dal Commissario Straordinario.

Si è inoltre considerata una riduzione significativa dei costi amministrativi (con particolare riferimento ai costi per consulenze), non strettamente indispensabili per la prosecuzione dell'attività della Società.

Con riferimento ai ricavi è importante sottolineare che non potendo partecipare alle gare, questi tendono a contrarsi in relazione alla scadenze dei contratti in essere, pertanto l'effetto di efficientamento della struttura dei costi viene in parte assorbito da una riduzione dei ricavi.

Il presente prospetto va letto nell'ipotesi di una gestione del complesso aziendale per una durata fino al 31.12.2017, il che comporterebbe, secondo le previsioni del Commissario Straordinario, il sostenimento di costi eccedenti i ricavi per €/000 3.686 complessivi, per il periodo incluso tra il 30.06.2016 ed 31.12.2017, appunto, cioè €/000 205 mensili circa, come a dire che per ogni mese di allungamento della gestione il costo di conservazione del complesso aziendale ammonta, appunto, a circa €/000 205.

Tale dato deve essere tuttavia interpretato e rettificato con le considerazioni che seguono:

- sulla base delle previsioni contenute nel presente Programma, il Commissario Straordinario si attende di cedere il complesso aziendale ben prima del 31.12.2017, per cui, in termini di economicità dell'operazione, il costo di conservazione risulterebbe ridotto;
- anche l'eventuale conversione della Procedura in fallimento, non potrebbe comportare un immediato blocco dell'attività, in quanto, per ragioni collegate al passaggio delle consegne e alle esigenze di servizio pubblico, si sosterebbero comunque i costi del periodo transitorio.

6.3 – La stima dei costi per l'attuazione della procedura

L'art. 56, comma 1, lett. d-bis) del d. lgs. 270/1999, introdotto dall'art. 8 d.l. 70/2011, prevede inoltre che il Programma debba indicare anche i costi generali e specifici complessivamente stimati per l'attuazione della Procedura, con esclusione del compenso dei commissari e del comitato di sorveglianza.

Al fine di permettere una rappresentazione connessa sia con le previsioni economico e finanziarie relative alla continuazione dell'attività economica, sia alla copertura del fabbisogno finanziario, e, quindi, nel caso di specie, per il periodo di un anno successivo all'approvazione del Programma, nonché al fine di individuare la percentuale di soddisfacimento dei creditori, si è ritenuto di rappresentare la stima complessiva dei costi generali e specifici per l'attuazione della Procedura suddivisa in due periodi: a) quello che va fino alla data finale del periodo di continuazione dell'attività economica (individuata nel 31.12.2017) e b) quello relativo alla successiva fase liquidatoria.

E' necessario in primo luogo premettere che, considerata la data recente di apertura della Procedura, appare allo stato assai ardua una stima precisa dei costi, pur precisandosi che, nel conferimento dei mandati professionali e degli incarichi di consulenza successivi al mese di luglio 2016 (tutti pubblicati sui siti di AIPA e MAZAL ai fini di trasparenza) il sottoscritto Commissario si è attenuto ai criteri stabiliti dal d.m. 28.7.2016.

Allo stato, la voce di spesa più rilevante è riconducibile all'incarico conferito a PwC ai fini dell'analisi del ramo d'azienda condotto in affitto da MAZAL (Euro 73.000,00), cui seguirà ulteriore incarico riguardante la stima del ramo e la vera e propria procedura di cessione.

Per il resto, gli incarichi conferiti rispondono a due principali esigenze:

- l'esigenza di reperire all'esterno figure professionali non esistenti o comunque carenti nella struttura di AIPA-MAZAL, che ha portato al conferimento di incarichi (in scadenza al 31.3.2017) al Dott. Pietro Fabbri per la gestione aziendale corrente, all'Ing. Fabrizio Conti per la riorganizzazione dei sistemi di controllo interno e di rendicontazione, allo Studio Aspera per la parte contabile ed al Dott. Giancarlo Lombardo per le tematiche relative al personale;
- l'esigenza di adeguata tutela legale con particolare riferimento all'area giuslavoristica, amministrativo/contabile e penale, che ha portato alla nomina dell'Avv. Adelio Riva per la consulenza in materia di lavoro, alla conferma del Prof. Avv. Antonino Ilacqua per i giudizi amministrativi e contabili in corso e all'Avv. Massimo Bassi per la costituzione di parte civile nei giudizi penali.

Residuano, poi, altre attività legali connesse al contenzioso già in essere al momento della dichiarazione di insolvenza, a marginali attività legali connesse a possibili controversie o esigenze della Procedura, nonché ad attività di stima dei beni o per lo scioglimento dei contratti, alle prevedibili opposizioni allo Stato Passivo e alle complesse situazioni legate al rapporto con la Procura e le Istituzioni.

Ciò detto i costi generali stimati fino alla data del 31.12.2017 possono essere riepilogati per cassa, al netto di Iva, come segue:

<i>Costi generali e specifici per l'attuazione della Procedura</i>				€/000
	7.16-12.16	1.17-6.17	7.17-12.17	TOTALE
Spese legali	80	150	150	380
Assistenza PwC	73	110	-	183
Costi di stima	-	80	30	110
Altri consulenti – varie	150	100	70	320
Totale costi di Procedura	303	440	250	993

6.4 – I dati principali e le previsioni economiche e patrimoniali di HERMES

La tabella che segue riassume il conto economico di HERMES al 31.12.2015, la situazione al 30.06.2016 ed i ricavi e costi attesi per HERMES al 31.12.2016 e al 31.12.2017.

Quanto ai ricavi ed ai costi attesi fino alla cessione del complesso aziendale della Procedura Madre (attesa ante 31.12.2017), è possibile effettuare la seguente proiezione.

In particolare, i costi attesi attengono alla retribuzione dei 5 dipendenti ancora in forza, al pagamento dei costi di struttura (in particolare somministrazione di energia elettrica e servizi telefonici/dati) e altri costi amministrativi prudenzialmente previsti.

CONTO ECONOMICO

€ in migliaia	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Ricavi di vendita e per prestazioni	656	339	611	580
Altri ricavi e proventi	1	1	3	-
Totale valore della produzione	657	340	613	580
Costi per il personale dipendente	(662)	(339)	(610)	(580)
Altre spese amministrative	(205)	(91)	(181)	(172)
Totale oneri della produzione	(867)	(430)	(792)	(752)
EBITDA	(210)	(89)	(179)	(172)
Componenti non ricorrenti	0	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	(7)	-	-	-
EBIT	(217)	(89)	(179)	(172)
Proventi della gestione finanziaria	(1)	(0)	(1)	(1)
Oneri periodi precedenti	-	-	-	-
Oneri di conservazione beni da collezione	-	-	-	-
Imposte e tasse	(1)	(0)	(0)	-
Risultato netto	(219)	(90)	(180)	(173)

55

Di seguito si riporta la situazione patrimoniale HERMES al 30.06.2016 (situazione di ingresso) raffrontata alla situazione previsionale al 31.12.2016 e al 31.12.2017, ipotizzandosi, come detto, una cessione dell'azienda insieme all'azienda di proprietà di AIPA condotta in affitto da MAZAL:

ATTIVO	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Immobilizzazioni immateriali lorde	2	2	-	-
(Fondo ammortamento e svalutazioni)	-	-	-	-
Immobilizzazioni immateriali nette	2	2	-	-
Imm.ni materiali da liquidare	27	27	27	27
(Fondi ammortamento e svalutazioni)	(21)	(21)	(27)	(27)
Immobilizzazioni materiali nette	6	6	-	-
Immobilizzazioni finanziarie da liquidare	-	-	-	-
(Fondi svalutazione partecipazioni)	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie nette	-	-	-	-
Ratei e risconti	1	1	2	3
Crediti commerciali	945	1.181	981	731
Altri crediti	4	20	36	68
Attività finanziarie non immobilizzate	-	-	-	-
Disponibilità liquide	3	2	1	1
TOTALE ATTIVO	962	1.213	1.020	802

PASSIVO	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016 E	31/12/2017 E
Riserve	176	(42)	(42)	(222)
Utile (perdita) d'esercizio	(219)	(90)	(180)	(173)
Patrimonio netto	(42)	(133)	(222)	(395)
Debiti v/dipendenti compreso TFR	308	336	192	198
- di cui TFR	139	135	132	126
Debiti v/Istituti previdenziali	131	246	361	336
Debiti Erariali e per imposte	404	542	679	654
Altri debiti privilegiati	-	-	-	-
Fondi privilegiati	-	-	-	-
Fornitori chirografari	160	216	-	-
Altri debiti chirografari	1	5	9	8
Fondi rischi chirografari	-	-	-	-
Totale passivo	1.004	1.345	1.242	1.197
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	962	1.213	1.020	802

§ 7

LE PREVISIONI FINANZIARIE E LA COPERTURA DEL FABBISOGNO

7.1 – Il quadro finanziario di riferimento alla data odierna

La situazione finanziaria di MAZAL risulta meglio riepilogata nei prossimi paragrafi.

Si ritiene utile ricordare che la situazione finanziaria (o PFN = posizione finanziaria netta) tende normalmente ad individuare l'indebitamento netto aziendale ed esprime, in maniera sintetica, il saldo tra fonti ed investimenti di natura finanziaria.

Poiché MAZAL è in Procedura, ai fini del presente Programma si ritiene assumano significato solo quelle componenti che troverebbero riferimento in rapporti finanziari non cristallizzati, in grado, cioè, di rappresentare i debiti finanziari prededucibili che generano interessi finanziari espliciti.

Nel caso di specie, non beneficiando la Società di linee di credito nel corso della Procedura, la PFN è rappresentata dal saldo attivo di cassa e di conto corrente attivo, che al 30.06.2016 è pari a €/₀₀₀ 2.770.

Nell'ambito della comunicazione economico-finanziaria richiesta dall'art. 56 d. lgs. n. 270/99 si ritiene infatti che la posizione finanziaria netta abbia la natura di "indicatore", elaborato con il confronto del livello di credito/indebitamento assunto dalla Società alla data più prossima alla nomina del sottoscritto (30.06.2016).

7.2 – Il piano finanziario annuale derivante dalla prosecuzione dell'impresa

Ai sensi dell'art. 56, comma 1, lett. c) d. lgs. n. 270/1999, la gestione temporanea del complesso aziendale, fino alla sua cessione a terzi, comporta non solo una previsione economica come sopra illustrata, ma anche una previsione finanziaria (c.d. Piano Finanziario) connessa alla prosecuzione stessa dell'esercizio dell'impresa in funzionamento.

Tale Piano Finanziario costituisce l'anello di congiunzione tra il Conto Economico di previsione illustrato in precedenza e lo Stato Patrimoniale sopra proposto relativi al primo anno del Piano Industriale stesso (cioè fino al 31.12.2017).

Si ripropone quindi il seguente rendiconto relativo ai flussi prospettici fino al 31.12.2017:

Rendiconto finanziario Mazal

€ in migliaia	2H2016	FY 2017
Utile netto di periodo	(3.931)	245
Ammortamenti e svalutazioni	969	234
Liquidità generata dall'incasso dei crediti	8.468	2.000
Liquidità assorbita dal pagamento dei debiti	(5.826)	(1.930)
Flusso di cassa della gestione reddituale	(320)	550
Flusso di cassa dell'attività di investimento	-	-
Flusso di cassa della gestione finanziaria	-	-
TOTALE FLUSSO DI CASSA	(320)	550

Il rendiconto sopra esposto non include i costi relativi alla procedura che sono attualmente sostenuti integralmente da AIPA – in modo tale da non sottrarre all'azienda in esercizio gestita da MAZAL la liquidità necessaria per la gestione corrente – solo successivamente verranno imputati alle singole imprese.

7.3 – La gestione dell'esposizione debitoria per i crediti prededucibili post insolvenza

La società in Amministrazione Straordinaria dovrà, inoltre, sostenere le spese derivanti dalla procedura in corso, per il Commissario e i consulenti che, in varie fasi, come previsto dalla legge, dovranno essere coinvolti.

In considerazione dell'orientamento della procedura verso la cessione dei complessi aziendali delle società in amministrazione, tutti i costi collegati alla stessa si devono infatti considerare coperti finanziariamente dagli introiti derivanti dalle cessioni delle attività produttive.

Si rammenta, in ogni caso, che sebbene tali costi siano attualmente sostenuti integralmente da AIPA – in modo tale da non sottrarre all'azienda in esercizio gestita da MAZAL la liquidità necessaria per la gestione corrente – gli stessi verranno successivamente imputati alle singole imprese in proporzione delle rispettive masse attive, così come previsto dall'art. 85, co. 2, d. lgs. n. 270/1999.

7.4 – Il fabbisogno finanziario di MAZAL e la sua copertura

L'obbligo da parte del Commissario Straordinario di specificare le modalità di copertura del fabbisogno finanziario ha principalmente lo scopo di evitare che il Programma proposto, pur astrattamente fattibile, si riveli in concreto difficilmente realizzabile.

Le previsioni sulle prospettive finanziarie per la prosecuzione delle attività dell'azienda AIPA condotta in affitto da MAZAL, come già evidenziato in precedenza, coprono prudenzialmente l'intero periodo (dalla data odierna e fino al 31.12.2017) a disposizione del Commissario Straordinario per la realizzazione della cessione delle attività imprenditoriali che fanno capo ad AIPA e MAZAL, pur nella consapevolezza che la cessione dovrà essere realizzata, previa approvazione del Programma e del riscontro dell'interesse del mercato, in un arco temporale auspicabilmente inferiore.

Le analisi sulle prospettive finanziarie partono dalla situazione patrimoniale al 30.06.2016, come fornita dall'ufficio amministrativo.

La stima dei flussi di cassa netti attesi per MAZAL dal 30.06.2016 al 31.12.2017 è stata sviluppata suddividendo il periodo in due fasi: dal 30.06.2016 al 31.12.2016 e dal 01.01.2017 al 31.12.2017 e considerando i flussi di cassa generati e assorbiti dalla gestione operativa e le variazioni di crediti e debiti anche legate alle attività recuperatorie della Procedura, al netto dei costi della Procedura stessa.

Complessivamente, per l'intero arco di tempo di riferimento, si stima che MAZAL, per la sua normale attività operativa, genererà un assorbimento di cassa complessivo (risultato netto, al lordo degli ammortamenti e svalutazioni) pari ad €/000 2.482, di cui €/000 2.962 dal 30.06.2016 al 31.12.2016. Nello stesso periodo, tuttavia, MAZAL beneficerebbe di flussi di cassa positivi legati all'incasso di crediti verso clienti per €/000 10.468, liquidità che sarà utilizzata per ripagare una parte dei debiti.

Il tutto come meglio di seguito riepilogato:

Stima del fabbisogno finanziario - Mazal

€ in migliaia	2H2016	FY 2017
Cassa a fine periodo precedente	2.770	2.450
Utile netto di periodo	(3.931)	245
Ammortamenti e svalutazioni	969	234
Liquidità generata (assorbita) dall'attività di gestione	(2.962)	480
Liquidità generata dall'incasso dei crediti	8.468	2.000
Liquidità assorbita dal pagamento dei debiti	(5.826)	(1.930)
Liquidità generata (assorbita) dalle variazioni di CCN	2.642	70
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide	(320)	550
Cassa a fine periodo	2.450	3.000

58

Il prospetto sopra esposto non include i costi relativi alla procedura che sono attualmente sostenuti integralmente da AIPA – in modo tale da non sottrarre all'azienda in esercizio gestita da MAZAL la liquidità necessaria per la gestione corrente – solo successivamente verranno imputati alle singole imprese.

7.5 – Il fabbisogno finanziario di HERMES e la sua copertura

Le previsioni finanziarie di HERMES coprono l'intero periodo (dalla data odierna e fino al 31.12.2017) a disposizione del Commissario Straordinario per la realizzazione della cessione delle attività imprenditoriali che fanno capo alla società.

La stima dei flussi di cassa netti attesi per HERMES dal 30.06.2016 al 31.12.2017 è stata sviluppata suddividendo il periodo in due fasi: dal 30.06.2016 al 31.12.2016 e dal 01.01.2017 al 31.12.2017 e considerando i flussi di cassa generati e assorbiti dalla gestione operativa e le variazioni di CCN anche legate alle attività recuperatorie della Procedura e gli oneri da sostenere per il mantenimento dei software necessari al funzionamento dell'azienda condotta in affitto da MAZAL. Complessivamente, si stima che, per l'intero arco di tempo di riferimento, HERMES assorbirà cassa per circa complessivi €/000 263.

Stima del fabbisogno finanziario - Hermes

€ in migliaia	2H2016	FY 2017
Cassa a fine periodo precedente	2	1
Utile netto di periodo	(90)	(173)
Ammortamenti e svalutazioni	-	-
Liquidità generata (assorbita) dall'attività di gestione	(90)	(173)
Liquidità generata dall'incasso dei crediti	200	250
Liquidità assorbita dal pagamento dei debiti	(111)	(77)
Liquidità generata (assorbita) dalle variazioni di CCN	89	173
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide	(1)	(0)
Cassa a fine periodo	1	1

Il prospetto sopra esposto non include i costi relativi alla procedura che sono attualmente sostenuti integralmente da AIPA – in modo tale da non sottrarre all’azienda in esercizio gestita da MAZAL la liquidità necessaria per la gestione corrente – solo successivamente verranno imputati alle singole imprese.

PARTE QUINTA

MODALITÀ DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI E PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

LE MODALITÀ DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI

8.1 – I principi della procedura di cessione dei complessi aziendali

Le trattative per la cessione del complesso aziendale saranno condotte secondo principi che garantiscano pubblicità, trasparenza e parità di trattamento, e nel contempo assicurino la massimizzazione dei proventi a beneficio dei creditori delle società in Amministrazione Straordinaria.

Di seguito vengono descritti i principi e i criteri guida della procedura di cessione dei complessi aziendali.

Pubblicità e trasparenza

Per il complesso identificato si agirà in conformità alle disposizioni di legge, secondo cui “la vendita di beni immobili, aziende e rami di azienda di valore superiore ad € 51.645 è effettuata previo espletamento di idonee forme di pubblicità”.

Si rammenta che è già stato pubblicato sulla stampa l’invito a manifestare interesse per l’azienda di proprietà di AIPA in affitto a MAZAL, rappresentando questo un primo passo, non vincolante né per il Commissario Straordinario né per il Ministero dello Sviluppo Economico, verso la pubblicizzazione della possibile cessione di tale complesso.

Considerata la necessità di procedere con la vendita congiunta sia del complesso aziendale di AIPA che di quello di HERMES (ammessa alla procedura di gruppo successivamente), si è già provveduto ad inserire nella *data room* virtuale anche la documentazione inerente a quest’ultima Società, ciò di cui si darà notizia ai soggetti che hanno manifestato interesse per l’azienda AIPA al fine di verificare l’interesse parallelo anche per HERMES e/o per i due complessi congiunti.

Gara competitiva sul prezzo senza concessione di esclusiva

La procedura sarà finalizzata alla massimizzazione degli introiti a beneficio dei creditori nel mix della componente indicata al precedente § 3.3.

Per conseguire tale risultato, si ritiene che dovrà essere gestito un processo competitivo sulla base dei criteri di valutazione in precedenza illustrati.

Affidabilità industriale e finanziaria dell’acquirente

Gli elementi di valutazione delle offerte, oltre all’aspetto economico, saranno basati anche su aspetti industriali e di solidità finanziaria dell’acquirente.

Si prevede di richiedere alle controparti interessate la presentazione di un progetto industriale da cui emerga il piano di sviluppo strategico e di rilancio delle attività oggetto di cessione al fine di valutare la sostenibilità dello stesso.

Garanzie del venditore

In termini generali le trattative con le controparti saranno impostate in maniera da prevedere in via di principio di non concedere garanzie, secondo il principio del “*visto e piaciuto*”.

Qualora se ne manifestasse l’assoluta indispensabilità, potrebbe essere valutata l’opportunità di concedere garanzie limitate nel tempo e nell’importo, in funzione anche delle caratteristiche dei complessi venduti.

Garanzie dell’acquirente

In ottemperanza alle disposizioni di legge, agli acquirenti verrà richiesta la garanzia della prosecuzione dell’attività e del mantenimento del personale per almeno 2 (due) anni dalla data di cessione di aziende/attività attratte in procedura.

Accesso alle informazioni

Sarà permesso l'accesso alle informazioni relative alle attività oggetto di cessione; il Commissario ha già avviato la predisposizione di documenti informativi che potranno essere distribuiti alle controparti interessate attraverso la *data room* virtuale gestita da HERMES, previa sottoscrizione di un impegno alla riservatezza.

8.2 – Le linee guida della procedura di cessione del complesso aziendale

Nel rispetto dei principi precedentemente illustrati, di seguito vengono sinteticamente delineate le linee guida di procedura che potrà essere seguita per l'esecuzione del programma di cessione del complesso aziendale, salvo modifiche che si rendessero di volta in volta necessarie od opportune.

1. - Invio, ai soggetti che hanno manifestato interesse per la vendita dei complessi AIPA ed HERMES, di un documento che descriva le fasi della procedura e che preveda la sottoscrizione di un accordo di confidenzialità. Tale aspetto è propedeutico e condizione per l'avvio di qualsiasi successiva trattativa.
2. - Le controparti che sottoscrivono l'accordo di confidenzialità potranno ricevere un documento informativo relativo alle attività oggetto di cessione.
3. - Gli interessati all'acquisto, selezionati per l'ammissione al processo di cessione, saranno invitati a presentare offerte vincolanti, corredate da apposite garanzie e basate sulle informazioni contenute nella *virtual data room*.
Le offerte dovranno contenere informazioni circa il piano di sviluppo industriale delle attività oggetto di cessione, nonché informazioni sulla solidità finanziaria dell'offerente e sulla sostenibilità del piano. Potrà essere richiesta anche, ove opportuno, la presentazione di apposite garanzie (*Bid Bond*).
4. - Verifica del contenuto delle offerte da un punto di vista economico, della solidità finanziaria degli offerenti, del piano industriale presentato e degli altri fattori di cui di volta in volta sarà opportuno tenere conto. L'attività di verifica potrà portare alla stesura di una lista ristretta di controparti con cui procedere nelle fasi successive della procedura.
5. - Stesura e presentazione alle controparti del contratto di compravendita che si intende utilizzare per la specifica operazione. Obiettivo di tale attività è quello di creare le basi per la ricezione di offerte definitive omogenee dal punto di vista contrattuale e quindi difficilmente raffrontabili.
6. - Eventuale avvio di una fase di trattative migliorative delle offerte ricevute.

62

8.3. - Manifestazioni di interesse e offerte pervenute per l'acquisto del complesso aziendale AIPA.

Come anticipato, la celere dismissione dell'attività aziendale rappresenta l'obiettivo preminente della gestione commissariale in questa prima fase, in considerazione dell'imminente scadenza di molti contratti in essere con gli Enti locali e dell'impossibilità per la Società di partecipare a nuove gare, essendo venuta meno l'autorizzazione all'esercizio dell'attività di riscossione.

A questo fine, in data 7.10.2016 è stato pubblicato su due quotidiani a diffusione nazionale (Il Sole24Ore e Il Corriere della Sera) e sui siti internet di AIPA e MAZAL un "*Invito a manifestare interesse in relazione all'operazione di trasferimento del ramo d'azienda di Aipa – agenzia italiana per le pubbliche amministrazioni s.p.a. in liquidazione in amministrazione straordinaria in affitto a Mazal Global Solutions s.r.l. in amministrazione straordinaria*", precisando che le eventuali manifestazioni avrebbero dovuto

pervenire entro il giorno 10.11.2016 presso lo studio del Notaio Mauro Grandi di Milano.

In esito a tale invito sono pervenuti al Notaio 13 plichi, di cui 11 ritenuti validi in considerazione della presenza dei requisiti e documenti richiesti nel bando da parte dei seguenti soggetti:

Plico n. 2 – Maggioli Tributi S.P.A.

Plico n. 3 - SO.G.E.T. S.P.A.

Plico n. 4 - ABACO S.P.A.

Plico n. 5 - ICA S.R.L.

Plico n. 6 - CRESET S.P.A.

Plico n. 7 - COMPUNET S.R.L.

Plico n. 8 - TRIBUTI SERVICE S.R.L.

Plico n. 9 - DUOMO GPA S.R.L.

Plico n. 10 - SAN MARCO S.P.A., TRE ESSE ITALIA S.R.L. e SCT S.R.L.

Plico n. 12 - ANDREANI TRIBUTI S.R.L.

Plico n. 13 – INPA S.P.A.

Va precisato che la manifestazione d'interesse pervenuta da SAN MARCO S.P.A., TRE ESSE ITALIA S.R.L. e SCT S.R.L. contiene altresì una "offerta economica" per l'acquisto dell'azienda al prezzo di Euro 1.000.000,00 valida sino al 30.11.2016.

Successivamente alla scadenza del termine per le manifestazioni di interesse è pervenuto presso il Notaio un ulteriore plico da parte di TRIBUTARIA ITALIA S.R.L., avente i requisiti indicati nell'invito a manifestare interesse.

Una ulteriore manifestazione di interesse è successivamente pervenuta da parte di CERVED CREDIT MANAGEMENT S.P.A., la quale, pur non essendo in possesso del requisito dell'iscrizione all'Albo, ha affermato di essere intenzionata a costituire una *newco* dotata dei requisiti patrimoniali necessari alla richiesta di iscrizione.

Va precisato, inoltre, che alcune di tali offerte paiono riferirsi solo a parte dei contratti gestiti da MAZAL, il che potrebbe portare ad una restrizione del campo di coloro i quali presenteranno un'offerta per l'intero complesso aziendale.

Le caratteristiche degli offerenti ammessi alla *data room*, tutti operanti nel settore della riscossione tributi locali, sono meglio in sintesi riepilogate nei dati della seguente tabella, ove viene esposta l'entità del capitale sociale, l'iscrizione o meno all'albo Ministeriale previsto dall'art. 53 d. lgs. n. 446/1997, il numero dei dipendenti gestiti dal Gruppo dell'offerente e i dati finanziari dell'ultimo esercizio (2015).

€/000

SOGGETTI MANIFESTANTI INTERESSE	SEDE	ISCR IZ. ALBO	DIPENDENTI MEDI GESTITI	CAPITALE SOCIALE	FATTURATO ANNO 2015 €/000	RISULTATO NETTO 2015 €/000	PATRIMONIO NETTO 2015 €/000
1. Maggioli Tributi	RN	SI	193	10.000	11.615	46	12.158
2. So.g.e.t.	PE	SI	441	11.800	20.597	402	18.576
3. Abaco	PD	SI	288	10.000	20.859	458	10.817
4. I.C.A.	SP	SI	464	10.000	41.516	1.011	15.164
5. Creset	MI	SI	17	5.720	3.504	2	6.152
6. Compunet	CT	NO	30	6.000	12.788	1.170	31.836
7. Tributi Service	RM	ND	33	5.000	ND	ND	ND
8. Duomo GPA	MI	SI	100	5.000	16.431	25	6.434

9. San Marco	LC	SI	49	10.135	4.510	51	7.202
9. Tre Esse Italia	FR	SI	80	10.000	4.148	309	10.876
9. S.C.T.	SV	NO	51	100	4.174	31	491
10. Andreani Tributi	MC	SI	176	6.000	10.654	315	6.763
11. INPA	RM	SI	38	10.000	4.805	8	9.882
12. Tributaria Italia	NA	SI	11	9.756	326	(397)	9.186

Le manifestazioni di interesse riguardano unicamente il complesso aziendale di AIPA, ma, pur con tutte le cautele che discendono anche dalle considerazioni svolte, un primo sondaggio dimostra che il complesso AIPA+HERMES potrebbe costituire comunque oggetto di particolare e specifico interesse anche in un'ottica di cessione, per così dire, aggregata.

La pluralità degli interessi manifestati e la non armonica distribuzione territoriale dei soggetti interessati costituiscono un dato assai significativo per l'impostazione del meccanismo di cessione, proprio perché l'assetto degli interessi emersi e le diverse caratteristiche dei soggetti interlocutori non consente di individuare a priori, in modo univoco, la combinazione che consenta il miglior soddisfacimento degli interessi della Procedura.

Da una prima analisi del contenuto delle manifestazioni di interesse ricevute emergono infatti i seguenti punti di riflessione:

- i) - i *competitors* hanno già una sufficiente conoscenza e visibilità dell'attuale struttura societaria, organizzativa ed industriale delle aziende AIPA ed HERMES, nonché, più in generale, del settore della riscossione dei tributi locali;
- ii) - le diversità soggettive degli interessati - alcuni dei quali dispongono già, da soli o in raggruppamento, di una struttura dislocata su tutto il territorio nazionale, mentre altri operano a livello locale – potrebbe, da un lato, portare ad offerte riguardanti solo parte del ramo oggetto di cessione, e, dall'altro, ad offerte relative all'intera azienda ma meno interessanti sotto il profilo del mantenimento dei livelli occupazionali in considerazione della preesistenza di complessi aziendali già strutturati;

Una valutazione comparativa potrà dunque essere operata solo quando queste più ampie manifestazioni abbiano assunto un maggior grado di puntualità e determinazione; il Commissario si aspetta che tale maggior grado di selezione possa avvenire alla luce delle offerte vincolanti.

Sembra così inevitabile, nelle condizioni date, impostare una procedura competitiva ad offerte vincolanti "aperte", che assuma quale perimetro quello definito dal Commissario e che possano variamente modularsi sul mix prezzo/livelli-occupazionali.

Tale processo, una volta giunto a maturazione, con molta probabilità potrebbe richiedere la necessità di una valutazione finale comparativa, che si baserà non solo su quella combinazione in grado di rendere possibile la prosecuzione dell'attività dell'azienda AIPA e di HERMES congiuntamente, con il più elevato impiego di manodopera e assicurando il miglior prezzo di incasso, ma anche fondando la successiva attività su un ragionevole e credibile piano industriale successivo al trasferimento.

Tale soluzione a schema aperto sembra essere preferibile rispetto a soluzioni intese a incanalare il processo dismissivo entro binari che, con la loro rigidità, rischierebbero di non lasciare coltivare alternative preferibili sotto il profilo dei livelli occupazionali suscettibili di essere conservati nel tempo.

8.4 – La tempistica prevedibile per la cessione

Quanto al *time to market* collegato alla prevedibile cessione del complesso aziendale secondo la procedura sopra indicata, si ritiene che il processo di cessione del complesso aziendale possa seguire la seguente e non vincolante tempistica di massima:

- 1) **entro il 31.12.2016** approvazione del Programma da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza;
- 2) **entro il 15.1.2017** Pubblicazione in *data room* e comunicazione a coloro che hanno manifestato interesse e che sono stati ammessi alla *data room* del Regolamento per la formulazione delle offerte vincolanti cauzionate, esplicativo delle modalità di presentazione, dei criteri di selezione per punteggio degli offerenti e delle modalità di versamento della cauzione;
- 3) **entro il 15.2.2017** presentazione, presso il notaio scelto dal Commissario, delle offerte vincolanti cauzionate da parte dei soggetti interessati, che dovranno depositare, *inter alias*, anche il piano industriale che intendono adottare nel periodo di osservazione (biennio successivo alla cessione), il numero di unità lavorative e le condizioni alle quali ritengono di trasferire i dipendenti di MAZAL ed HERMES;
- 4) **entro il 28.2.2017**, in caso di più offerenti, redazione della graduatoria e individuazione del miglior offerente e sottoposizione al Ministero dello Sviluppo Economico (ai fini dell'autorizzazione alla sottoscrizione, sentito il Comitato di Sorveglianza) della bozza di contratto di cessione definitiva con l'offerente aggiudicatario;
- 5) **entro il 31.3.2017** ottenimento dell'autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, alla sottoscrizione del contratto di cessione del complesso aziendale;
- 6) **entro il 15.4.2017** stipula del contratto definitivo di cessione dei complessi aziendali in forma di atto pubblico, incasso del corrispettivo che andrà ripartito in misura proporzionale al valore minimo di stima di PwC dei due complessi aziendali; consegna dei complessi aziendali ed esecuzione dell'operazione contemplata nel contratto di cessione.

Salvo proroghe, la cessione del complesso aziendale potrebbe già avvenire, con un tale processo accelerato, già entro il mese di aprile 2017.

§ 9

LE PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

Le Situazioni Patrimoniali di AIPA, MAZAL ed HERMES possono in linea di massima essere così riassunte quanto alle rispettive esposizioni debitorie¹²:

- 1) AIPA (31.12.2015) €/000 24.703
- 2) MAZAL (30.6.2016) €/000 39.936
- 3) HERMES (30.06.2016) €/000 1,3.

È tuttavia noto che la massa passiva non può venir stimata solo sulla base delle risultanze contabili della Società, ma deve essere determinata nel rispetto del principio della domanda (da proporsi sotto forma di insinuazione al passivo); le richieste creditorie verranno inserite nel progetto di stato passivo e, solo a seguito delle determinazioni del Giudice Delegato, entreranno a far parte dello stato passivo ammesso al concorso.

Al momento tale accertamento è ancora in corso, essendo fissate le udienze di verifica crediti ex art. 95 l.

fall. nei mesi di gennaio (AIPA e MAZAL) e marzo (HERMES) del 2017; non è pertanto allo stato possibile fornire alcun ordine di grandezza circa le rispettive masse passive.

Inoltre, le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori dipendono per AIPA dal prezzo che sarà ricavato dalla cessione del complesso aziendale e dalla liquidazione dei beni immobili e delle partecipazioni di cui si è detto, e, per MAZAL ed HERMES dall'incasso dei crediti.

Considerato il numero delle variabili in gioco e l'assenza di uno stato passivo accertato, come pure il fatto che sono attese numerose insinuazioni di crediti di Enti aventi natura privilegiata ai sensi dell'art. 2754 c.c. – che, dunque, potrebbero far variare sensibilmente la percentuale eventualmente destinabile ai creditori chirografari -, non avrebbe senso, allo stato, effettuare previsioni, nemmeno a livello di scenari possibili, in ordine alla percentuale di soddisfazione dei creditori.

¹² Con la precisazione che i relativi dati discendono da valutazioni operate in seno all'azienda, con l'ausilio dello Studio Aspera per quanto concerne AIPA ed HERMES e di PWC per quanto riguarda MAZAL.

PARTE SESTA

SULLA NECESSITÀ DI RICORRERE ALLA GARANZIA DEL TESORO

§ 10

IL RICORSO ALLA GARANZIA DEL TESORO

10.1 – L'eventuale ricorso alla garanzia del Tesoro

Il Commissario sta verificando i flussi attesi e non è da escludere la necessità di ricorrere a finanziamenti Garantiti dal Tesoro previsti dall'art. 55, comma 2, d. lgs. n. 270/1999.

In particolare, tale opportunità andrà valutata alla luce della prosecuzione o meno del contratto quadro di cessione *pro soluto* sottoscritto con Banca Farmafactoring (il quale nella fase di avvio ha presentato non poche criticità a motivo degli inadempimenti verificatisi da parte di molti Comuni), nonché, ovviamente, in rapporto ai tempi della futura cessione dei complessi aziendali, che, se attuata con celerità, potrebbe portare ad escludere la necessità del ricorso a tale finanziamento.

La necessità di attuare la cessione dei complessi aziendali in tempi rapidi e ravvicinati potrebbe poi confliggere con le tempistiche dell'ottenimento di una eventuale autorizzazione da parte della Commissione Europea, la quale, ai sensi dell'art. 58, comma 1, D.Lgs. 270/99, condiziona l'approvazione del programma.

Con il presente Programma, il Commissario Straordinario ritiene di aver assolto a quanto disposto dall'art.

54 D.Lgs. 8 luglio 1999 n. 270 (e ss. mm. e ii.).

Milano, 6 dicembre 2016.



Il Commissario Straordinario

Prof. Avv. Bruno Inzitari