

Un esercizio (provvisorio) pieno di sorprese

Giacomo Barbieri

ODCEC Cremona

8 novembre 2023



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it



***«Meglio un bel fallimento
di un brutto concordato»***

L'azienda RCM Spa (soggetta a controllo FOM Spa)

- Settore automotive, segmento «premium», Tier 1
- Lavorazioni meccaniche di precisione su acciaio, alluminio, leghe di magnesio
- Prodotti: turbo, collettori, basamenti, teste, scatole cambio, ...
- 25 milioni circa di fatturato storico
- 90 dipendenti
- 30 centri di lavoro
- Società fondata nel 1973 su impulso di Ferrari
- Due successivi passaggi di proprietà (2000 e 2008) fino a entrare nell'orbita di una grande acciaieria di Assisi
- *Lease-back* immobiliare sul capannone nel 2009

Crisi prolungata e contagio dalla capogruppo

- Problemi iniziati (dichiaratamente) nel 2016 in coda al *diesel-gate*
- Crediti significativi da sbloccare

Le *assumption* di piano

- Cambio di modello di business a «conto lavoro» (comparabilità dati storici?)
- Cambio di governance e proprietà
- Settore promettente (?)
- *Know-how* esclusivo, fiducia dei clienti

Il concordato preventivo in continuità

Di seguito, sono riepilogate le stime di ricavi inserite nel piano industriale di RCM:

Ricavi di vendita	2019	2020	2021	2022	2023
Ordini già acquisiti	13.248	11.394	8.343	8.510	8.680
Ordini stimati da acquisire	738	2.179	4.684	5.534	5.645
Attrezzature	1.027	924	970	1.019	1.029
Sfridi	57	51	54	57	57
Totale ricavi di vendita	15.069	14.548	14.051	15.119	15.411

Il confronto con l'alternativo scenario liquidatorio

Stato Patrimoniale Attivo	Situazione Contabile al 30 novembre 2018	Compensazioni	Attivo Netto al 30 novembre 2018	Rettifiche in ipotesi liquidatoria	Attivo in ipotesi liquidatoria
Immobilizzazioni Materiali	2.167		2.167	-422	1.745
Immobilizzazioni Immateriali	738		738	-738	0
Immobilizzazioni finanziarie	13		13	-6	7
Rimanenze finali	2.010		2.010	-1.278	732
Crediti commerciali e intercompany	3.276	-199	3.077	335	3.412
Altri crediti correnti	402		402	-207	195
Crediti tributari	96	-96	0	0	0
Disponibilità liquide	499		499	0	499
Totale lordo	9.201	-295	8.906	-2.316	6.590
Fondo rischi realizzo attivo				-630	-630
Totale netto	9.201	-295	8.906	-2.946	5.960
Risarcimento per azione di responsabilità				400	400
Azione revocatoria				438	438
Totale Attivo in ipotesi di liquidazione	9.201	-295	8.906	-2.108	6.798

- Nella valutazione dell'attivo sono, inoltre, stati identificati le fattispecie e i rischi che, frequentemente, si manifestano nell'ambito di procedure fallimentari. In particolare, i beni che costituiscono le immobilizzazioni materiali e le rimanenze finali subiscono, di regola, un'ulteriore diminuzione di valore per il deperimento fisico e per l'obsolescenza tecnologica, nonché per la perdita di clienti o anche solo di specifiche lavorazioni per le quali tali beni sono stati acquistati. Non può certamente escludersi che possano verificarsi - rispetto ai valori individuati⁴⁹ - perdite di valore o mancati realizzi e che, quindi, i valori effettivamente rinvenibili possano essere più vicini a quelli "di smembramento" che non a quelli "di continuità". Si consideri, inoltre, che al fine di realizzare la collocazione sul mercato dell'intera azienda, in uno scenario liquidatorio, **dovrebbe ipotizzarsi**, al fine di conservarne il valore, **che venga concesso l'esercizio provvisorio dell'attività**, anche attraverso un eventuale affitto ponte nei confronti di un terzo gestore, per poi addivenire alla vendita mediante asta giudiziaria. **Il tempo necessario** ad espletare tale procedura, stimabile in un arco temporale non breve, potrebbe comportare la **perdita di clienti importanti, fornitori strategici e dipendenti chiave**, generando ulteriori problemi industriali, commerciali, organizzativi, economici e finanziari. Pertanto, l'ipotesi di vendita in blocco dell'attivo potrebbe, ad avviso dello scrivente, non rappresentare uno scenario percorribile, costringendo gli organi della procedura ad effettuare vendite frazionate che, normalmente, richiedono tempi maggiori e forniscono valori di realizzo inferiori. Non può neppure escludersi il

Ma il concordato preventivo deraglia...

- Il piano industriale dopo i primi 3 mesi evidenza scostamenti gravi
- La finanza-ponte non viene conferita nei termini
- Non avviene il ventilato cambio di governance → il principale cliente declassa RCM a Tier 2
- Altre commesse indicate nel piano non partono nei tempi previsti
- Sequestro preventivo per contestazione su IVA non versata negli anni precedenti

Luci e ombre sui rapporti di gruppo

- Canone di locazione capannone
- Attribuzione arbitraria delle commesse
- Prezzo di acquisto delle fusioni
- Prezzo di vendita delle lavorazioni
- Crediti infragruppo
- Progetti capitalizzati
- Leasing a vantaggio delle sorelle

Relazione ex art. 173 l.f.

- Convocata udienza nel giorno previsto per l'adunanza dei creditori
- Rinuncia volontaria al c.p.
- Si apre il fallimento con esercizio provvisorio e inizia una nuova avventura

Le prime fasi di e.p.

- Tutto è urgente, tutto è importante!
- Il motore organizzativo dell'*Ufficio del Curatore* deve funzionare senza inciampi (e avere molti cavalli...), perché la gestione della procedura si sviluppa per processi paralleli e non sequenziali
- Dipendenti, clienti, fornitori, IT, verifica AAO, presidio COGE/COA, inventario e stime, rapporti con i potenziali interessati

Come si può arrivare a un e.p.?

- Istanza in proprio motivata
- Postumi di un 2409 c.c.
- Concordato preventivo in continuità che si inceppa (pericolo prededuzioni)
- Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa
- Scioglimento da affitto d'azienda ante procedura

Per il curatore cambia qualcosa?

- set informativo di partenza
 - reputazione e logoramento della qualità delle relazioni personali
 - cassa/margini di manovra
- probabilità di successo

In quale momento si deve cessare l'e.p.?

- immissione nel possesso,
- emissione del decreto di trasferimento,
- dopo? (es. quando si incassano gli ultimi crediti)

Gli esiti della liquidazione fallimentare

- L'attivo ripartito ha superato lo scenario *best case* previsto nella proposta di concordato di circa, sia per tempi di rilascio che per valore di realizzo
- Ovviamente va precisato che i creditori chirografari avrebbero probabilmente preferito ricevere una piccola fetta di torta nel concordato piuttosto che sapere che i privilegiati ne hanno ricevuta una più grande...

Procrastinare è il primo fattore di rischio per un curatore in e.p.

L'unico modo per esser certi di evitare un imprevisto è farsi trovare da un'altra parte quando accade.

Cosa sarebbe potuto succedere se...?

L'aggiudicazione dell'azienda si è definitivamente cristallizzata il 18 febbraio 2020, con l'autorizzazione del GD a concludere alcune transazioni con società di leasing e con altre società del gruppo.

Ricordate cosa è successo il 23 febbraio 2020? Un ritardo di qualche giorno avrebbe vanificato il lavoro di mesi perché saremmo caduti nel primo *lockdown* da Covid-19

La missione del curatore: cedere l'azienda prima che il valore evapori

Stimare quanto tempo si può resistere, quali sono i fattori di rischio per la continuità, per quale ricompensa si fanno rischiare i creditori e a quale costo.

- valutazione azienda veloce e corretta, per approssimazioni successive
- preparazione anticipata del passaggio di consegne
- no a operazioni di risanamento nell'e.p. (v. Antonio Rossi), ma è pur vero che la gestione conservativa di un'azienda non può mai essere statica (es. guasti agli impianti)
- può esistere un vincolo $UTILE > 0$?
- può esistere un vincolo $CASSA > 0$?
- Per parlare di risultati dell'e.p. bisogna intendersi su cosa entra nei ricavi/costi e entrate/uscite di pertinenza dell'e.p.
- E se il fallimento costituisse una *newco* nella quale conferire l'azienda per poi vendere in asta le quote?

Adempimenti aggiuntivi

- **Dichiarazione IRAP annuale** (ammortamenti sì o no?)
- Adempimenti INPS/INAIL, CIGO/CIGS, (attenzione al calcolo delle ferie!)
- Altri eventuali adempimenti connessi alla prosecuzione (es. gestione rifiuti)
- **Rendiconto mensile/trimestrale**

Molte possibili argomentazioni per una sola domanda: **andiamo avanti?**

- **Rendiconto dell'e.p.** (rapporto mensile e finale): com'è andata?
 - Ricostruzione puntigliosa dei pagamenti eseguiti fuori mandato
 - Riepilogo pareri del CDC e istanze specifiche al GD
- Può essere utile gestire l'e.p. come se idealmente fosse una società figlia autonoma? Si può attivare una sorta di *cash-pooling* per avere la tranquillità di non assorbire realizzi di attivo ante procedura fuori dal controllo di CDC e GD.

Cosa si aggiunge rispetto a una procedura senza attività?

- Fase iniziale (molto più delicata e concitata)
- Verbale di **presa in carico**
- Gestione posizione INPS
- Chiusure/aperture contabili: su quale software gestionale?
- Copie forensi (fortemente consigliate per cristallizzare le prove informatiche)
- Valutazione condizioni per la prosecuzione (adeguatezza assetti, sicurezza sul lavoro, sicurezza ambientale, sicurezza prodotti, assicurazioni, clienti, fornitori, dipendenti, equilibrio monetario) → **l'azienda è viable?**
- Inventario magazzino, cespiti, crediti e debiti
- Verbale di **immissione nel possesso**

La tecnologia è un aiuto fondamentale

- Fatture elettroniche (anche per analisi magazzino)
- Analisi dei mastrini contabili
- Cassetto fiscale
- Analisi Centrale Rischi Banca d'Italia
- Analisi dei movimenti bancari
- (budget, tesoreria, portafoglio ordini, ...)

→ Strumenti di *business intelligence* aiutano il curatore a entrare più velocemente *in medias res*

- Strumenti per lo smart working per coordinare il gruppo di lavoro a distanza
- Virtualizzazione (utile per «congelare» il sistema informatico alla data di fallimento)
- Cybersecurity (alzare il livello di guardia per rischio fuga know-how, continuità, safety, occultamento di reati pregressi)

Il tipico benvenuto allo stabilimento...

«Ognuno per sé, nessuno per il Re!»

La crisi conclamata alimenta uno **stato di necessità** che apparentemente legittima anche il più esecrabile comportamento opportunistico.

Figura, ruolo e poteri del curatore non sono ben compresi. *«Carneade, chi è costui?»*

Ogni giorno può capitare qualcosa che per qualcuno rappresenta il punto di non ritorno.

È imprudente per il curatore fare piani e assumere impegni che dipendano dalla presenza o dalla permanenza in azienda di alcune **figure chiave**. *«Tu quoque...»*



Il Tavolo della crisi: aiuto o ingerenza?

«Curatore, dicci, DICCI!»

«Curatore, affitta, AFFITTA!»

«Curatore, paga, PAGA!»

«Curatore, la proprietà DEVE tornare sul territorio!»

Per sentirsi dire alla fine *«Come SIAMO stati bravi.»*

Il rapporto con il Comitato dei creditori

Si può gestire come un C.d.A. in modo da avere traccia del percorso di formazione delle decisioni, in particolare naturalmente quella di proseguire o fermarsi.

- Convocazioni,
- Ordine del giorno,
- Elenco delle delibere da assumere,
- Documenti di supporto,
- Verbale

(anche in remoto)

Alcuni esiti della ricerca sugli E.P. dichiarati a Bologna (2010-2019)

- La richiesta fatta in proprio e la presenza di un piano industriale fanno ben sperare
- La provenienza da un concordato invece deve far preoccupare
- Lo stato di liquidazione potrebbe inaspettatamente rivelarsi un vantaggio
- L'assenza di un soggetto interessato all'apertura non dovrebbe preoccupare più di tanto (e soprattutto l'eventuale presenza non è un buon motivo per fermare la ricerca di potenziali acquirenti)
- La fascia di fatturato pare non incidere particolarmente sull'esito
- La presenza del CDC è una bella garanzia di successo
- Superare i 12 mesi di e.p. incide sul grado di soddisfacimento dei creditori

Note a margine

- La responsabilità per **aggravamento** del dissesto da prosecuzione attività è negata dall'e.p.?
- Esplicitazione in sentenza della **motivazione** per non autorizzare la prosecuzione dell'attività?
- E se il 211 ccii si attuasse semplicemente onerando il curatore di motivare le ragioni per cessare dell'attività?
- **E.P. ben riusciti alzano inevitabilmente l'asticella sulle proposte di concordato preventivo → centralità del giudizio di attestazione**

Grazie!

