

Ministero dello Sviluppo Economico



Piaggio Aero Industries S.p.A. in Amministrazione Straordinaria

Piaggio Aviation S.p.A. in Amministrazione Straordinaria

**Programma ex. art. 4, secondo comma, D.L. n. 347/2003
(convertito con modificazioni nella L. 39/2004 e succ. mod.)
redatto secondo l'indirizzo di cui all'art. 27, secondo comma
lettera a) del D.Lgs 270/1999**

Commissario Straordinario

Avv. Vincenzo Nicastro

12 agosto 2019

Indice

1. CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE E INFORMAZIONI GENERALI	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Informazioni generali su Piaggio e sulle società da essa controllate	5
<i>1.2.1 Overview e struttura di Piaggio</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Le società controllate</i>	<i>8</i>
<i>1.2.3 Le attività del Gruppo Piaggio</i>	<i>10</i>
<i>1.2.4 Il personale dipendente</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5 Gli stabilimenti produttivi/operativi</i>	<i>15</i>
<i>1.2.6 Certificazioni</i>	<i>17</i>

[OMISSIS]

2. CAPITOLO 2 – BREVI CENNI SULLA STORIA DI PIAGGIO E SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	33
2.1 Brevi cenni sulla storia di Piaggio	33
2.2 I tentativi di ristrutturazione del debito intrapresi dalla società tra il 2014 e il 2017	38
<i>2.2.1 Il Piano di Risanamento 2014</i>	<i>39</i>
<i>2.2.2 Il Piano di Risanamento 2017</i>	<i>42</i>
2.3 Lo scenario di mercato	44
3. CAPITOLO 3 – LE CAUSE DELL’INSOLVENZA DI PIAGGIO	57
3.1 Introduzione	58
3.2 Il primo periodo: dal 2006 alla formalizzazione del Piano di Risanamento 2014	58
3.3 Il secondo periodo: dal 2015 al Piano di risanamento del 2017	68
3.4 Dal Piano di Risanamento 2017 all’ammissione di Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria	72

[OMISSIS]

4. CAPITOLO 4 – I PRINCIPALI FATTI INTERVENUTI DOPO L’APERTURA DELLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA	78
4.1 La gestione commissariale	79
<i>4.1.1 Contratti sottoscritti e in corso di contrattualizzazione/negoziazione</i>	<i>80</i>
<i>4.1.2 Incasso di dividendi da Piaggio Canada</i>	<i>85</i>

4.1.3	<i>Riorganizzazione e rilancio delle attività commerciali, anche attraverso la partecipazione a fiere espositive/ saloni</i>	85
4.1.4	[OMISSIS] Error! Bookmark not defined.	
4.1.5	<i>Gestione del personale</i>	89
4.1.6	[OMISSIS] Error! Bookmark not defined.	
4.1.7	<i>Performance economico-finanziaria del primo semestre 2019</i>	91
4.2	L'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria di Piaggio Aviation	92
4.3	Le manifestazioni di interesse pervenute da potenziali acquirenti	93
5.	CAPITOLO 5 – LA SCELTA DELL'INDIRIZZO DELLA PROCEDURA E LE LINEE GUIDA DEL PROGRAMMA	94
5.1	Premessa: il quadro normativo	95
5.2	Le ragioni alla base della scelta dell'indirizzo della cessione dei complessi aziendali e le linee guida del programma	96
5.3	La predisposizione di un unico programma per tutte le società del Gruppo Piaggio in procedura	98
6.	CAPITOLO 6 – LE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI DESTINATE ALLA PROSECUZIONE	101
6.1	I beni e le altre attività incluse nel perimetro dei complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation	101
6.1.1	<i>Linee di produzione</i>	101
6.1.2	<i>Focus sul P.180</i>	101
6.1.3	<i>Focus su P.1HH</i>	106
6.1.4	<i>Focus sull'MPA</i>	108
6.1.5	<i>Lo stabilimento di Villanova d'Albenga e i siti minori</i>	106
6.1.6	<i>Siti minori</i>	116
6.1.7	<i>Impianti, macchinari e attrezzature</i>	116
6.1.8	<i>Partecipazioni in società controllate / collegate</i>	121
6.1.9	<i>Magazzino e altre attività correnti</i>	125
6.2	Le Business Unit	126
6.2.1	<i>BU Aviation</i>	126
6.2.2	<i>BU Engine</i>	129
7.	CAPITOLO 7 – IL PIANO PER LA LIQUIDAZIONE DEI BENI NON FUNZIONALI ALL'ESERCIZIO DELL'IMPRESA	133
8.	CAPITOLO 8 – LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI: LA PROCEDURA DI VENDITA	136
8.1	Premessa: il dato normativo	136

8.2	Linee guida della procedura di vendita e criteri di valutazione delle offerte	138
8.2.1	<i>Pubblicità e trasparenza</i>	138
8.2.2	<i>Conservazione dell'integrità aziendale, salvaguardia dei livelli occupazionali e massimizzazione dei profitti a beneficio della massa dei creditori</i>	138
8.2.3	<i>Valutazione globale delle offerte</i>	138
8.2.4	<i>Tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni relative ai complessi aziendali oggetto di dismissione</i>	139
8.3	Descrizione delle diverse fasi in cui sarà articolata la procedura di vendita	140
8.4	Facoltà del Commissario Straordinario di modificare la procedura di vendita e modalità alternative per lo svolgimento della stessa	145
8.5	Procedura di vendita delle Azioni Piaggio Canada	147
9.	CAPITOLO 9 – LE PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE CONNESSE ALLA PROSECUZIONE DELL'ESERCIZIO DELL'IMPRESA	149
9.1	Principali assunzioni alla base del Programma	149
9.1.1	<i>Portafoglio ordini/ contratti (backlog)</i>	150
9.1.2	[OMISSIS]	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
9.1.3	<i>Opportunità commerciali</i>	152
9.1.4	<i>Ulteriori iniziative volte a generare cassa nel breve termine</i>	153
	[OMISSIS]	
10.	CAPITOLO 10 – LE AZIONI LEGALI	177
10.1	Il contenzioso di diritto civile, commerciale, amministrativo e del lavoro di cui Piaggio era parte alla data di apertura della procedura di amministrazione straordinaria	177
	[OMISSIS]	
10.2	Le azioni legali da intraprendere	184
10.2.1	<i>Azioni revocatorie e altre azioni di inefficacia</i>	185
10.2.2	<i>Azioni di responsabilità</i>	188
10.2.3	<i>Altre azioni</i>	189
11.	CAPITOLO 11 – I TEMPI E LE MODALITÀ DI SODDISFAZIONE DEI CREDITORI	190
11.1	Le attività di verifica dello stato passivo	190
11.2	I costi generali e specifici complessivamente stimati per l'attuazione della procedura	193

11.3	Previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori	194
12.	CONCLUSIONI	196

1. CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE E INFORMAZIONI GENERALI

1.1 Introduzione

Piaggio Aero Industries S.p.A. (“**Piaggio**” o “**PAI**”) è una società attiva nel settore dell’industria aeronautica tramite la progettazione, costruzione e manutenzione di velivoli sia civili sia militari nonché di motori aeronautici e ad alta tecnologia.

Il 23 novembre 2018, Piaggio ha depositato presso il Ministero dello Sviluppo Economico (“**MiSE**”) formale istanza per l’ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria di cui al D.L. 23 dicembre 2003, n. 347 (“*Misure urgenti per la ristrutturazione industriale delle grandi imprese in stato di insolvenza*”), convertito, con modificazioni, nella L. 18 febbraio 2004, n. 39 e succ. mod. (la “**Legge Marzano**”), presentando al Tribunale di Savona contestuale ricorso per la dichiarazione del proprio stato di insolvenza.

Con decreto del 3 dicembre 2018, verificata la sussistenza dei requisiti di cui all’art. 1 della Legge Marzano, il MiSE ha ammesso Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria, nominando quale Commissario Straordinario lo scrivente Avv. Vincenzo Nicastro.

Con sentenza dell’11-14 dicembre 2018 il Tribunale di Savona ha dichiarato lo stato di insolvenza di Piaggio ai sensi e per gli effetti di cui al primo comma dell’art. 4 della Legge Marzano.

A seguito dell’avvenuta nomina e come meglio illustrato nel Capitolo 4, lo scrivente Commissario Straordinario ha:

- (a) proseguito la gestione dell’attività di impresa di Piaggio con finalità conservative del patrimonio produttivo e dell’avviamento, prestando particolare attenzione alle problematiche inerenti alla gestione del personale; e
- (b) avviato una serie di attività di indagine volte ad acquisire le informazioni necessarie per lo svolgimento del proprio incarico e per la stesura del presente programma (il “**Programma**”). Più in particolare:

- (i) sotto il profilo industriale, sono stati analizzati, con la collaborazione delle competenti strutture della Società, il portafoglio ordini e i contratti con i principali fornitori e clienti;
- (ii) sotto i profili contabile e finanziario, sono state condotte approfondite analisi finalizzate alla elaborazione delle previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell'esercizio dell'impresa e all'individuazione dell'indirizzo del Programma.

Avvalendosi della facoltà prevista dal terzo comma dell'art. 3 della Legge Marzano ⁽¹⁾, in data 10.6.2019 lo scrivente Commissario Straordinario ha presentato istanza al MiSE per l'ammissione della società controllata al 100% Piaggio Aviation S.p.A. ("**Piaggio Aviation**") alla procedura di amministrazione straordinaria, presentando al competente Tribunale di Savona contestuale ricorso per la dichiarazione dello stato di insolvenza di tale società.

L'ammissione di Piaggio Aviation alla procedura è stata richiesta in considerazione dell'opportunità di una "*gestione unitaria dell'insolvenza nell'ambito del gruppo, in quanto idonea ad agevolare, per i collegamenti di natura economica o produttiva esistenti tra le (...) imprese, il raggiungimento degli obiettivi della procedura*" (v. art. 81, comma 2, della Prodi Bis, richiamato dall'art. 3 della Legge Marzano).

Piaggio Aviation è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria con decreto del MiSE in data 22.7.2019 ed è stata successivamente dichiarata insolvente dal Tribunale di Savona con sentenza in data 26.7.2019.

Conformemente a quanto previsto dall'art. 85 della Prodi Bis (applicabile nel caso di specie in forza del generale rinvio alle disposizioni della Prodi Bis contenuto all'art. 8 della Legge Marzano) il MiSE ha nominato lo scrivente quale Commissario Straordinario di Piaggio Aviation ⁽²⁾.

(1) Il terzo comma dell'art. 3 della Legge Marzano dispone che "*quando ricorrono le condizioni di cui all'art. 81 del D.Lgs. [8.7.1999] n. 270 [la "**Prodi Bis**"], il commissario straordinario può richiedere al Ministro delle Attività Produttive [oggi Ministro dello Sviluppo Economico] l'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria di altre imprese del gruppo, presentando contestuale ricorso per la dichiarazione dello stato di insolvenza al Tribunale che ha dichiarato l'insolvenza dell'impresa di cui all'art. 2, comma, 1"* (e, quindi, nel caso in esame, al Tribunale di Savona che - come si è detto - ha dichiarato lo stato di insolvenza di Piaggio).

(2) Il primo comma dell'art. 85 della Prodi Bis dispone, infatti, che "*alla procedura di amministrazione straordinaria dell'impresa del gruppo sono preposti gli stessi organi nominati per la procedura madre*".

Con il presente documento, redatto nel rispetto di quanto previsto dall'art. 4 della Legge Marzano e dagli artt. 54 e ss. della Prodi Bis ivi richiamati, il sottoscritto Commissario Straordinario intende sottoporre a codesto Spett.le Ministero il Programma con il quale si intende perseguire l'obiettivo del recupero dell'equilibrio economico delle attività imprenditoriali che caratterizza la Procedura di amministrazione straordinaria.

I sopra citati collegamenti di natura economica e produttiva esistenti tra Piaggio e Piaggio Aviation hanno poi portato lo scrivente Commissario Straordinario a ritenere preferibile, come consentito dall'art. 3bis dell'art. 3 della Legge Marzano ⁽³⁾, la redazione di un programma unitario per tutte e due le società.

Anticipando quanto si dirà nel successivo Capitolo 5, preme sin d'ora rilevare come il presente Programma sia stato redatto secondo l'indirizzo della cessione dei complessi aziendali di cui all'art. 27, comma 2, lett. a) della Prodi Bis (espressamente richiamato dall'art. 4 della Legge Marzano).

[OMISSIS]

* * * *

(3) Il comma 3bis dell'art. 3 della Legge Marzano dispone, infatti, che *“le procedure relative alle imprese del gruppo (...) possono attuarsi unitamente a quella relativa alla capogruppo, a norma dell'art. 4, comma 2 [e quindi attraverso l'esecuzione di un programma unitario], ovvero in via autonoma, attraverso un programma di ristrutturazione o mediante un programma di cessione, [da presentarsi] nel rispetto dei termini di cui all'art. 4, commi 2 e 3”*.

Il presente documento è stato predisposto sulla base della documentazione contabile ed amministrativa reperita presso Piaggio e Piaggio Aviation e delle informazioni fornite dai responsabili delle *business unit*, dirigenti, dipendenti o dai precedenti consulenti di tali società. Pertanto, tenuto conto (i) della intrinseca complessità dell'attività d'impresa delle società, e (ii) delle ragioni di urgenza nella gestione della procedura, si precisa che:

- è stata assunta l'accuratezza, veridicità e completezza di tutte le informazioni contenute nella documentazione contabile ed amministrativa reperita presso le società e di tutte le informazioni fornite dai responsabili delle business unit, dirigenti, dipendenti o dai precedenti consulenti delle società, nonché di tutte le informazioni pubblicamente disponibili, non essendo stato possibile, per i motivi sopra esposti, procedere ad una compiuta verifica dell'attendibilità di tali informazioni, né dei dati posti alla base di tali informazioni;
- è stato assunto che tutte le informazioni finanziarie, economiche e patrimoniali contenute nella documentazione contabile ed amministrativa reperita presso le società e/o fornite dai responsabili delle *business unit*, dirigenti, dipendenti o dai precedenti consulenti di tali società siano state elaborate secondo criteri di ragionevolezza e che riflettano le migliori stime e giudizi possibili;
- le considerazioni contenute nel presente Programma sono riferite alle date cui si fa espresso riferimento, e, pertanto, potrebbero essere oggetto di modifica in relazione ad eventi intervenuti o conosciuti successivamente;
- le stime preliminari delle masse attive delle società riportate nel presente documento sono state predisposte sulla base dei dati forniti dalle stesse società e delle elaborazioni effettuate dai loro consulenti. Conseguentemente, l'analisi e le considerazioni fatte circa il valore stimato delle attività delle società sono necessariamente basate su dati contabili e, pertanto, devono essere considerate come stime indicative di natura assolutamente preliminare. Le prospettazioni di seguito riportate non hanno quindi valenza di perizie sul valore intrinseco/teorico dei beni, né di valutazioni di mercato;
- la preliminare individuazione delle masse passive delle società è basata sulle rispettive scritture contabili e sulle altre notizie reperibili presso di esse, essendo ad oggi ancora in corso il procedimento di accertamento dello stato passivo.

Il presente documento, pertanto, pur fornendo un'illustrazione il più possibile completa della situazione delle società in amministrazione straordinaria, potrebbe non includere talune informazioni delle quali lo scrivente Commissario non è ancora potuto venire in possesso.

Lo scrivente Commissario si riserva inoltre di integrare i contenuti del presente Programma, all'esito dei necessari approfondimenti e delle opportune verifiche attualmente in corso con riferimento alle tematiche giudiziali e, in particolare, alle azioni potenzialmente esperibili ai fini della migliore soddisfazione del ceto creditorio.

Resta, infine, inteso che quanto riportato nel presente documento non potrà in alcun modo, nemmeno implicitamente, costituire o essere utilizzato da creditori o terzi quale riconoscimento o accertamento di debiti e/o obbligazioni delle società in amministrazione straordinaria e/o di qualsiasi altro diritto o pretesa di terzi e/o quale rinuncia o transazione delle società in amministrazione straordinaria, rispetto a qualsiasi diritto o pretesa nei confronti di terzi.

1.2 Informazioni generali su Piaggio e sulle società da essa controllate

1.2.1 Overview e struttura di Piaggio

Piaggio, con sede legale a Roma, in Largo Angelo Fochetti n. 29, e sede amministrativa e commerciale a Villanova d'Albenga (Savona), in Viale Generale Disegna n. 1, è una delle realtà più significative nel panorama dell'industria aeronautica ed è attiva nella progettazione, costruzione e manutenzione di velivoli per aviazione d'affari e da pattugliamento, di sistemi a pilotaggio remoto e di motori aeronautici ad alta tecnologia. Piaggio opera sia in ambito civile sia in ambito militare (Difesa e Sicurezza).

Come più approfonditamente illustrato nei successivi paragrafi, Piaggio:

- (a) è a capo di un gruppo di società operanti anch'esse nel settore aeronautico, del quale fanno parte Piaggio Aviation, Piaggio America Inc. e Piaggio Aero Engines Canada S.p.A. (di seguito anche il "**Gruppo Piaggio**" o il "**Gruppo**");
- (b) opera attraverso due *business unit* ("**BU**") dedicate, rispettivamente, alla progettazione, costruzione e manutenzione di velivoli, sia civili, sia militari (la "**BU**

Aviation”), e alla progettazione, costruzione e manutenzione di motori aeronautici (la “*BU Engine*”);

- (c) conta diversi stabilimenti produttivi ed operativi, siti in Villanova d’Albenga (SV), Genova, Pratica di Mare (RM) e Trapani, il primo dei quali di proprietà della stessa Piaggio ⁽⁴⁾.

Alla data di apertura della procedura, il capitale sociale di Piaggio, pari ad Euro 58.248.489,68, era interamente detenuto dal fondo emiratino Mubadala Development Company (“**Mubadala**”) attraverso:

- (a) il veicolo di diritto olandese MDC - Mubadala Development Company PA Cooperatief UA, trust olandese, per una quota pari al 75,02%;
- (b) la società di diritto emiratino MDC - Mubadala Development Company - PJSC, per una quota pari al 24,98%.

Il socio

Il fondo sovrano Mubadala è stato fondato nel 2002 dal governo di Abu Dhabi come principale soggetto impegnato nella diversificazione economica dell’Emirato. Sua Altezza lo Sceicco Mohammed Bin Zayed Al Nahyan, Principe Ereditario di Abu Dhabi e Vice Comandante Supremo delle Forze Armate, ne è Presidente del Consiglio di Amministrazione. Obiettivo primario del fondo è quello di rafforzare il potenziale di crescita di Abu Dhabi e supportare il governo nel raggiungimento dei suoi obiettivi socio-economici attraverso la gestione di un portafoglio focalizzato su investimenti e progetti di sviluppo trasversali in diversi settori, per un valore di oltre 125 miliardi di dollari. Grazie a *partnership* strette con numerose organizzazioni di caratura mondiale, Mubadala investe attivamente in settori e aree geografiche caratterizzati da elevato potenziale e rendimenti tangibili.

Alla data di apertura della procedura di amministrazione straordinaria, Piaggio era amministrata da un il consiglio di amministrazione composto da: Al Yafei Ali Saleh Saif Alawi Jahr (Presidente), Renato Vaghi (amministratore delegato), Alaoui Mohammed El Mehedi (amministratore), Arar Cyril Asaad Ahmed (amministratore)

⁽⁴⁾ L’area sita nel Comune di Villanova d’Albenga ove è stato edificato lo stabilimento di Piaggio è stata oggetto di un atto di concessione del relativo diritto di superficie da parte dell’Agenzia del Demanio. Tale concessione, ottenuta in data 11.11.2009, ha una durata pari a 50 anni.

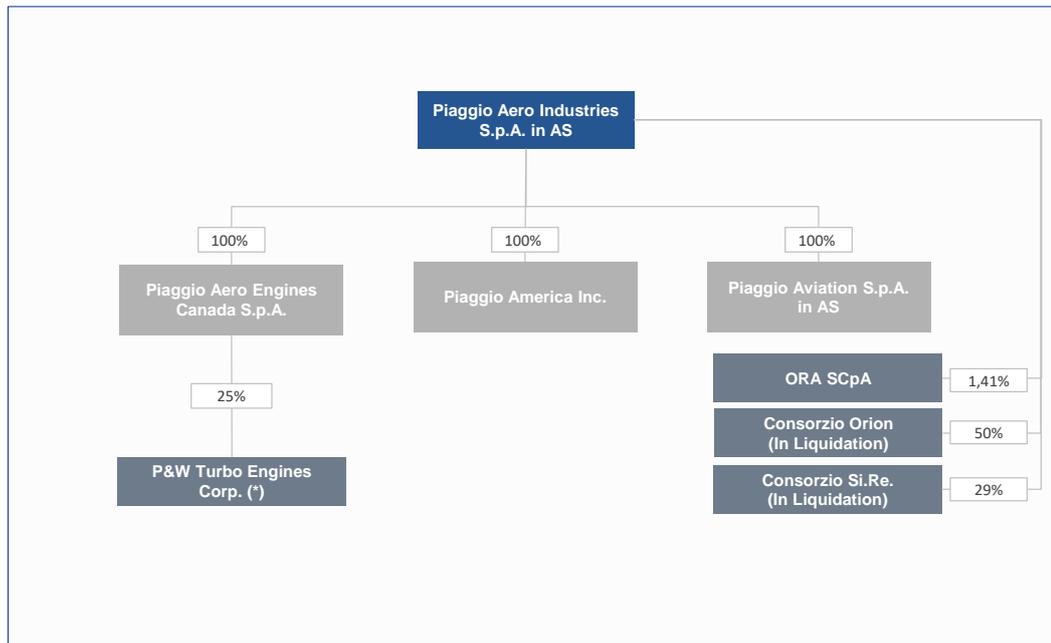
e Malak Hisham Khalid Towfiq Abdulkhaliq (amministratore). Il collegio sindacale era invece composto da: Roberto Lazzarone (Presidente), Marta Pensotti (sindaco effettivo), Giovanni Lettieri (sindaco effettivo), Giovanni Pistillo (sindaco supplente) e Quirino Walter Imbimbo (sindaco supplente).

[OMISSIS]

[OMISSIS]

1.2.2 Le società controllate

Come anticipato in precedenza, il Gruppo Piaggio è composto dalla capogruppo Piaggio (in amministrazione straordinaria) e dalle società Piaggio Aviation (in amministrazione straordinaria), Piaggio Aero Engines Canada S.p.A. (“**Piaggio Canada**” o “**PAEC**”), e Piaggio America Inc. (“**Piaggio America**” o “**PAM**”), tutte interamente controllate da PAI, come di seguito rappresentato.



(*) JV con Pratt&Whitney Canada

Figura 1: Struttura societaria del Gruppo Piaggio

Allo scopo di consentire una migliore comprensione del Gruppo, si riporta di seguito una breve descrizione delle società controllate da PAI le quali continuano ad avere un ruolo operativo nello svolgimento dell'attività del Gruppo:

(i) Piaggio Aviation

Piaggio Aviation, società di diritto italiano con sede legale presso lo stabilimento Piaggio di Villanova D'Albenga (SV), è stata costituita il 22.12.2017 ed è titolare dei diritti di proprietà intellettuale (IPR - *Intellectual Property Rights*) relativi alle attività di sviluppo del velivolo P.180 Avanti e del Certificato di Tipo (TC- Type Certificate) del P.180 Series (TDCS n.EASA.A.059 rilasciato dall'autorità certificante Europea EASA) e del P.166 (EASA.A.384).

(ii) Piaggio Canada

Piaggio Canada, società di diritto italiano con sede legale presso lo stabilimento Piaggio di Villanova D'Albenga (SV), detiene il 25% della società di diritto canadese P&W Turbo Engines Corporation, la quale si occupa di sviluppo, progettazione e costruzione di componentistica e motori in joint venture con la multinazionale Pratt & Whitney Canada Inc.

(iii) Piaggio America

Piaggio America, società di diritto statunitense fondata nel 1987, ha la propria sede legale ed operativa presso l'aeroporto internazionale di West Palm Beach (Florida), il principale centro di servizi, manutenzione e allestimento per velivoli *executive* degli Stati Uniti. Piaggio America si occupa della vendita di velivoli P.180 operanti in tutto il Nord America, offrendo inoltre ai clienti servizi di assistenza post-vendita per tali velivoli mediante una rete diffusa di assistenza e manutenzione.

1.2.3 Le attività del Gruppo Piaggio

Il Gruppo opera, in estrema sintesi, attraverso due Business Unit (BU):

- (i) BU Aviation: svolge attività di sviluppo, costruzione, *customer service* e manutenzione di velivoli civili e militari, contribuendo per il 60% del fatturato complessivo del Gruppo. La clientela della *BU Aviation* è costituita sia da clienti privati sia da clienti istituzionali (nazionali ed esteri);
- (ii) BU Engine: svolge attività di progettazione, costruzione e manutenzione di motori aeronautici per aviazione civile e militare, contribuendo per il 40% del fatturato complessivo del Gruppo. La clientela della *BU Engine* è composta da grandi società *leader* nell'industria dei motori aeronautici (specialmente straniere), oltre che da clienti istituzionali (in particolare per le attività di manutenzione).

La matrice di seguito rappresenta una sintesi delle attività delle già menzionate BU, con l'indicazione, per ciascuna BU, delle rispettive attività e dei principali prodotti/segmenti di clientela. Come evidenziato in precedenza, la clientela di entrambe le BU è costituita sia da soggetti privati sia da soggetti istituzionali (principalmente enti governativi):



* La percentuale di completamento del P.1HH rappresentata è indicativa e potrebbe essere soggetta a variazioni sulla base dei requisiti richiesti dal cliente finale

Figura 2 Business Unit e principali clienti

1.2.4 Il personale dipendente

Alla data di ammissione di Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria, il Gruppo impiegava complessivamente n. 1.094 risorse (forza lavoro attiva), di cui:

- (i) n. 1.063 dipendenti di Piaggio;
- (ii) n. 23 dipendenti di Piaggio Aviation; e
- (iii) n. 8 dipendenti di Piaggio America.

Alla medesima data, Piaggio contava anche n. 31 risorse in Cassa Integrazione (CIG), la cui reintegrazione al lavoro era prevista per il mese di luglio 2019.

Le suddette 1.094 risorse complessive erano distribuite tra diversi stabilimenti e tra le diverse BU come di seguito illustrato:

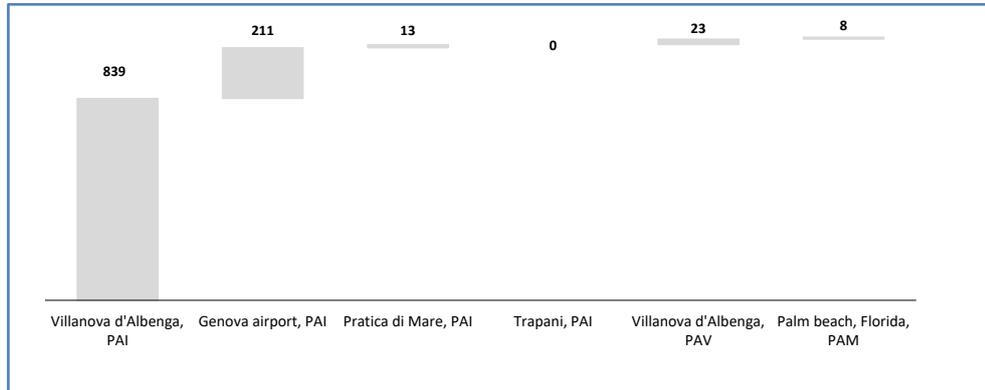


Figura 3: Ripartizione del personale del Gruppo Piaggio al 30.11.2018 per stabilimento

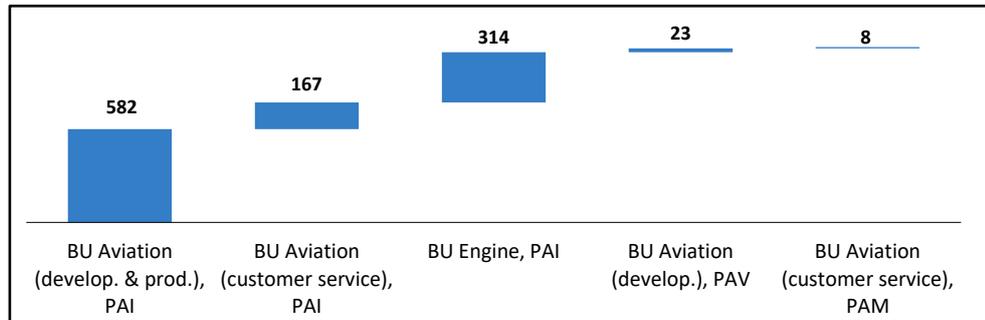


Figura 4: Ripartizione del personale al 30.11.2018 per BU e società

[OMISSIS]

[OMISSIS]

La quota più significativa del personale di Piaggio, pari a n. 839 unità, nonché il personale di Piaggio Aviation (n. 23 unità), opera presso lo stabilimento di Villanova d'Albenga (SV), nel quale sono svolte le principali attività di sviluppo e produzione inerenti sia all'aviazione (civile e militare), sia all'area motoristica. Il secondo stabilimento per numero di dipendenti è quello di Genova, ove sono occupate n. 211 risorse, principalmente dedicate alle attività di *customer service* per il velivolo P.180 e alle attività di sviluppo e produzione del drone P.1HH.

Sotto il profilo dell'inquadramento contrattuale, alla medesima data:

- (a) Piaggio riportava il medesimo numero di operai ed impiegati, nonostante i primi, per natura dell'attività, siano concentrati sulle attività di produzione, mentre i secondi siano equamente distribuiti tra la parte di ingegneria diretta e tutte le attività indirette a supporto delle diverse commesse. Al 30.11.2018 la Società contava anche n. 21 dirigenti e n. 6 piloti;
- (b) il personale di Piaggio Aviation era invece composto da ingegneri e tecnici, con la qualifica di impiegato;
- (c) Piaggio America impiegava anche n. 1 dirigente.

Di seguito viene fornita una panoramica del personale per inquadramento:

Gruppo Piaggio - Forza lavoro attiva al 30.11.2018 per funzione e inquadramento							
Tipologia costo	Attribuzione per commessa	Funzione	Operai	Impiegati	Dirigenti	Piloti	Totale
Piaggio Aero Industries S.p.A.							
Manodopera	Diretta	Produzione (Operai)	411	-	-	-	411
Ingegneria e sviluppo tecnico	Diretta	Sviluppo (Ingegneri Industriali)	3	97	-	-	100
		Sviluppo (CTO)	18	131	6	-	155
Manodopera	Indiretta	Produzione (CPO)	-	9	1	-	10
		Produzione	46	143	3	-	192
		ITC	-	25	-	-	25
		Acquisti	-	13	1	-	14
		Controllo Qualità	-	17	1	-	18
		Operazioni di volo	-	2	-	6	8
		Management Impianto	37	17	-	-	54
Affari Militari e Comp.	-	2	1	-	3		
Spese generali ed amministrative	Indiretta	General Counsel	-	3	1	-	4
		Marketing & Comunicazione	-	3	1	-	4
		Top Management	-	1	1	-	2
		Finanza	-	30	1	-	31
		Vendite	-	9	-	-	9
		Sicurezza Industriale	3	4	1	-	8
		HCO	-	10	2	-	12
Internal Audit	-	2	1	-	3		
Totale Piaggio Aero Industries S.p.A.			518	518	21	6	1.063
Piaggio America Inc.							
Spese generali ed amministrative		Vendite	-	7	1	-	8
Totale Piaggio America Inc.			-	7	1	-	8
Piaggio Aviation S.p.A.							
Ingegneria e sviluppo tecnico		Sviluppo (Ingegneri Industriali)	-	7	-	-	7
		Sviluppo (CTO)	-	16	-	-	16
Totale Piaggio Aviation S.p.A.			-	23	-	-	23

Figura 5: Ripartizione del personale del Gruppo Piaggio per funzione ed inquadramento

In data 10.6.2019, a seguito dell'istanza presentata dal Commissario Straordinario il 17.5.2019 e alla luce dell'ammissione di Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria (e della successiva sentenza di dichiarazione dello stato di insolvenza), il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha autorizzato la corrispondenza del trattamento straordinario di integrazione salariale in favore dei dipendenti di Piaggio (“**Cassa integrazione guadagni straordinaria**” o “**CIGS**”, v. **Art. 1**).

La CIGS è stata prevista per un massimo di n. 1.021 dipendenti, suddivisi come di seguito:

- n. 791 risorse operanti nello stabilimento di Villanova d'Albenga;
- n. 217 risorse operanti nello stabilimento di Genova; e
- n. 13 risorse operanti nello stabilimento di Roma.

Il periodo del trattamento straordinario di integrazione salariale opera, con effetto retroattivo, dalla data di ammissione alla procedura sino al 2.12.2019. In ag-

giunta, per le n. 31 risorse per le quali, alla data di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria operava la CIGS, il trattamento è stato esteso senza soluzione di continuità.

Si segnala che, a seguito dell'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria di PAV, è stata attivata la Cassa integrazione guadagni straordinaria anche per i 23 dipendenti della medesima società.

Per completezza, nella tabella che segue si riporta l'evoluzione del personale dipendente dal 2013 al 2017:

Piaggio Aero Industries S.p.A.					
Inquadramento	2013A	2014A	2015A	2016A	2017A
Dirigenti	23	26	29	26	23
Impiegati	583	557	544	546	548
Operai	732	718	678	650	623
Altri	-	-	-	-	6
Numero medio dipendenti - unità	1.338	1.301	1.251	1.222	1.200

Fonte: bilanci Piaggio Aero Industries S.p.A.

Figura 6: Numero medio risorse 2013-2017

1.2.5 Gli stabilimenti produttivi/operativi

Piaggio conta n. 4 stabilimenti produttivi ed operativi in Italia, come rappresentato nella figura che segue:

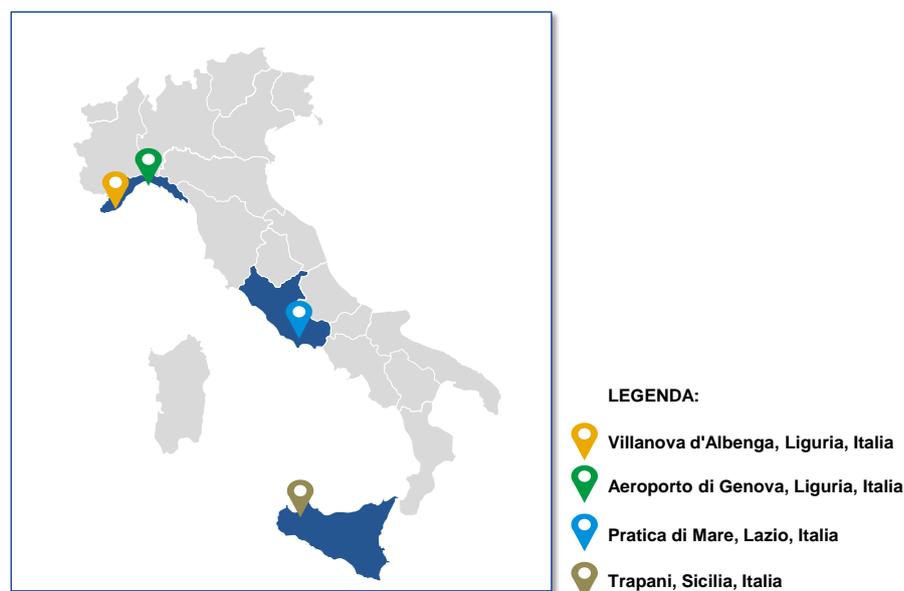


Figura 7: Localizzazione geografica degli stabilimenti di Piaggio

Il principale sito produttivo è localizzato nello stabilimento di proprietà sito in Villanova d'Albenga (SV), nel quale sono concentrate le attività di progettazione, costruzione e manutenzione sia della *BU Aviation*, sia della *BU Engine*. Lo stabilimento, la cui costruzione è stata avviata nel 2011 e si è conclusa nel 2014 a fronte di un costo complessivo pari a Euro 117 milioni (cfr. *infra*), ha sostituito i precedenti stabilimenti di Finale Ligure e Genova Sestri Ponente, dismessi nei primi mesi del 2015.

[OMISSIS]

Lo stabilimento di Villanova d'Albenga si estende per una superficie di circa 127.000 mq, di cui circa la metà è destinata alla produzione. L'area uffici è di circa 8.800 mq mentre l'area destinata al magazzino è di circa 1.900 mq.

Fatta eccezione per lo stabilimento di Villanova d'Albenga, le altre sedi sono in locazione/concessione, con un costo medio annuo pari a circa Euro 650.000. In particolare:

- nel sito di Genova, via Pionieri e Aviatori d'Italia 1, presso l'Aeroporto "Cristoforo Colombo", sono svolte sia attività di *customer service* e verniciatura di velivoli P.180, sia attività di progettazione in supporto alla flotta in servizio e *testing* per velivoli civili e militari P.180, sia attività di testing per sviluppo e certificazione prototipo MPA e P.180;
- nel sito di Pratica di Mare, presso l'Aeroporto militare "Mario de Bernardi", sono svolte principalmente attività di *customer service* in loco per velivoli P.180, specialmente per clienti di natura istituzionale;
- nel sito di Trapani, presso l'Aeroporto di Trapani-Birgi, sono realizzate principalmente attività di progettazione e *testing* per velivoli militari P.1HH

1.2.6 Certificazioni

Piaggio, società strategica nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, è soggetta alla normativa in materia di “Tutela Amministrativa del Segreto di Stato e delle Informazioni Classificate e a Diffusione Esclusiva” (DPCM 6 novembre 2015, n.5 e s.m.i). Piaggio [OMISSIS]

[OMISSIS] e dispone di idonei sistemi informativi ed aree, omologati dalla competente Autorità, per la trattazione di informazioni classificate e per lo svolgimento di lavorazioni classificate.

Considerata la natura e la specificità delle attività svolte da Piaggio, nonché i settori in cui opera, che rivestono anche importanza strategica per l'Italia, è necessario che la Società mantenga elevati standard di qualità lungo l'intera *supply chain*. Per tale ragione Piaggio detiene numerose certificazioni, fondamentali sia per raggiungere i requisiti richiesti dai clienti, sia per rispondere alle normative vigenti. Le certificazioni si distinguono tra cogenti, prescrittive e volontarie e sono rilasciate da specifiche Autorità nazionali ed internazionali. La Società detiene certificazioni per ciascuna attività svolta, e quindi sia per lo sviluppo, produzione e manutenzione di velivoli e componenti motoristiche, sia per l'addestramento di personale manutentore e piloti.

Si riepilogano di seguito le certificazioni detenute per ciascuna attività:

Progettazione e Sviluppo:

- EASA.21J.220 (DOA), rilasciata dall'Agenzia Europea per la Sicurezza Aerea (EASA), con la quale è approvata l'organizzazione di progettazione di Piaggio;
- AER(EP). P-10 certificato di approvazione, rilasciato da ARMAEREO Direzione degli Armamenti Aeronautici e Aeronavigabilità (DAAA), con la quale viene riconosciuta l'organizzazione di progettazione DOMA in ambito militare sia per il P.180 che per il P.1HH.

Produzione:

- EASA, n. 21, sub G (POA), certificato di approvazione n. IT.21G.0004, rilasciato dall'ENAC per produzione di velivoli civili;

- CAR 561, certificato di approvazione n. 4-58, rilasciato da TCCA (Transport Canada Civil Aviation), specifico per le attività di produzione di prodotti aeronautici in Canada, necessario per la certificazione delle attività di produzione per il cliente P&WC (programma P&W200).

Manutenzione:

- EASA P.145 (MOA) certificato di approvazione n. IT.145.0200, rilasciato dall'ENAC per attività di manutenzione su velivoli, componenti e motori e per la conduzione di test non distruttivi;
- FAP-285 certificato di approvazione n. 2021150460, rilasciato dal Ministero dei Trasporti russo (Federal Air Transport Agency), per velivoli civili P.180;
- AER(EP). P.145 certificato di approvazione n. 019, rilasciato da ARMAEREO.

Formazione:

- EASA P.147 (MTO) certificato di approvazione n. IT.147.0011, rilasciato dall'ENAC;
- EASA Part FCL (ATO) certificato n. IT.ATO.0013, rilasciato dall'ENAC;
- FAP-23 certificato di approvazione n. 01.03-2663 rilasciato dal Ministero dei Trasporti russo (Federal Air Transport Agency);
- CCAR-147, certificato di approvazione n. F.147.0390001, rilasciato dall'autorità aeronautica cinese (CAAC);
- AER(EP) P-2147 certificato di approvazione n. 048, rilasciato da ARMAEREO;
- JCAR Part 147 certificato di approvazione n. CARC.F.MTO.13, rilasciato dall'autorità giordana (CARC).

Certificazioni generali di qualità (QMS):

- EN 9100:2016 / UNI EN ISO 9001:2015 certificato di compliance n. 00028-N, rilasciato da UNAVIACert;
- EN 9110:2016, AS9110C certificato di compliance n. 00028b-N, rilasciato da UNAVIACert, specifico per la manutenzione di motori;

- AER-Q-2110 (AQAP-2110) certificato di compliance n. 700, rilasciato da AR-MAEREO.

Inoltre, Piaggio risulta accreditata per la conduzione di specifici processi (definiti “*approved processes*”) in conformità alla SAE AS7003. Tale accreditamento viene rilasciato dall’associazione NADCAP (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program) e include attività e processi speciali quali il trattamento termico, processi chimici, test non distruttivi, rivestimenti e saldatura.

Piaggio, infine, in conformità agli standard EN 9100:2016 / UNI EN ISO 9001:2015, risulta fornitore accreditato per aziende quali Leonardo, Honeywell, Pratt & Whitney America, Pratt & Whitney Canada e Safran.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

2. CAPITOLO 2 – BREVI CENNI SULLA STORIA DI PIAGGIO E SUL MERCATO DI RIFERIMENTO

2.1 Brevi cenni sulla storia di Piaggio

Fondata nel 1884 dall'omonimo proprietario, la “Rinaldo Piaggio & C.” si occupava inizialmente di arredi navali e, successivamente, di opere ferroviarie (produzione di locomotori e, soprattutto, di carrozze per il trasporto civile, militare ed industriale) negli stabilimenti di Sestri Ponente e Finalmarina (oggi Finale Ligure).



Figura 8: Primo stabilimento Piaggio (Sestri Ponente)

Durante la grande guerra la Rinaldo Piaggio & C. iniziò a riparare velivoli e a costruire parti di aeromobili, quali eliche, ali e carlinghe.

Nel 1917, la Società, già affermata a livello europeo, decise di ampliare il proprio *business* entrando nel settore dell'aviazione, mediante l'acquisto delle Officine Aero-nautiche Francesco Oneto.

Nel 1922 iniziò la produzione del velivolo denominato “P1 Rondine”, aereo bimotores che riuscì a conseguire numerosi record mondiali di velocità.

Dopo lunghe trattative, nel 1923 Rinaldo Piaggio & C. decise di effettuare un investimento strategico, acquistando la società Pegna Bonmartini, diretta da Giovanni Pegna, allora uno dei più importanti ingegneri aeronautici italiani.

Le competenze ingegneristiche e progettistiche ottenute con l'acquisizione della Pegna Bonmartini si concretizzarono subito con l'entrata in produzione del monoplano da caccia denominato “P.2”.



Figura 9: Vista frontale del P.2

Nel 1927 Piaggio assunse un altro grande tecnico dell'epoca, l'ing. Giuseppe Gabrielli. A partire sempre dal 1927, fu progettata e realizzata presso una galleria aerodinamica per lo studio dei modelli in scala ridotta dei velivoli (tuttora in uso, seppur con svariati aggiornamenti tecnologici via via apportati nel corso degli anni successivi), sancendo la maturità tecnica dell'azienda nel settore in quegli anni.

Nel 1931 l'ing. Giovanni Pegna presentò a Rinaldo Piaggio il famoso progettista e inventore aeronautico Corradino D'Ascanio. L'assunzione di D'Ascanio consentì a Piaggio di sviluppare in maniera innovativa la produzione delle eliche, soprattutto con riferimento al modello c.d. "a passo variabile", brevettato dallo stesso D'Ascanio, e di avviare progetti di frontiera relativi alla realizzazione di prototipi di elicottero.

Nei primi anni '30 il mercato aeronautico militare beneficiò dell'espansionismo coloniale e pertanto Piaggio investì nel settore militare. Tale spinta comportò un aumento significativo delle commesse ottenute dalla società e, di conseguenza, una rilevante crescita del personale: da 200 occupati nel 1930 si passò ai 2.000 circa del 1936.

Nel 1937 il rapporto con Pegna si interruppe e Rinaldo Piaggio assunse un altro brillante progettista, l'ingegnere Giovanni Casiraghi.

Nello stesso anno entrò in produzione il velivolo P.108, quadrimotore che sarà l'unico bombardiere ad essere impiegato dalla Regia Aeronautica durante la Seconda guerra mondiale.



Figura 10 Vista frontale del P.108

Nel gennaio del 1938 il fondatore Rinaldo Piaggio morì e la sua attività fu proseguita dai suoi due figli, Armando ed Enrico.

Il secondo dopoguerra si aprì con una forte contrazione della produzione aeronautica, imposta dagli Alleati, al punto che nei primi anni l'attività produttiva venne ridotta quasi completamente. A partire dal 1948, tuttavia, l'attività riprese a pieno regime.

Alla fine degli anni '60, dopo aver avviato diverse attività tra le quali la produzione di elicotteri, motori aeronautici e motocicli, la Rinaldo Piaggio & C. cessò di svolgere le proprie attività secondarie, per concentrarsi solamente sul settore aeronautico e cambiando ragione sociale in "Industrie Aeronautiche e Meccaniche Rinaldo Piaggio S.p.A."

Nel 1957 la Società iniziò la sua ascesa definitiva nel mondo aeronautico, introducendo il modello di velivolo denominato "P.166", considerato per molti anni il "gioiello di punta" del settore. Tale velivolo, destinato inizialmente al mercato civile, riscosse molto successo, sì che, a partire dagli anni '80, fu impiegato come aereo per la sorveglianza del territorio, per la ricognizione e per il pattugliamento delle coste, aeroambulanza, addestramento e fotogrammetria.

Negli anni '70 venne avviato lo sviluppo del modello denominato "P.180 Avanti", che fu sottoposto alle prove in galleria del vento in Italia e negli Stati Uniti nel 1980.

Nel 1982 venne avviata una collaborazione con la Gates Learjet (società americana poi acquisita dalla canadese Bombardier) finalizzata allo sviluppo del P.180,

che terminò nel 1986, anno del volo del primo prototipo. Il P.180 fu accolto dal mercato come un velivolo innovativo e all'avanguardia e garantì alla Piaggio una esposizione mediatica mondiale.

Nel 1987 venne costituita la società commerciale americana “Piaggio America Inc.” al fine di rafforzare la presenza sul mercato oltreoceano e venne instaurata un'alleanza strategica con Ferrari Automobili.

Negli anni successivi, tuttavia, il progetto P.180 ebbe anche risvolti negativi: se da una parte consentì a Piaggio di posizionarsi come leader nel business di *executive jet*, dall'altra ebbe un effetto limitante connesso principalmente a: (i) contenute dimensioni aziendali e alla conseguente difficoltà di realizzare una rete di *service* adeguata al numero e allocazione dei velivoli e (ii) una ridotta gamma di prodotto che rese non fattibile il processo di *trade-up* da parte della clientela.

Le circostanze sopra citate condussero Piaggio ad una situazione di crisi e all'accesso ad una procedura concorsuale. Nel 1998, infatti, l'impresa venne rilevata da una cordata di imprenditori, capeggiata dalla famiglia Di Mase e da Piero Ferrari che le conferirono una nuova denominazione, “Piaggio Aero Industries S.p.A.”.

Nel novembre 2005, Piaggio lanciò sul mercato il nuovo modello di velivolo “P.180 Avanti II”, caratterizzato da numerose migliorie, tra cui si annovera: (i) la nuova versione del motore che consente un aumento della velocità massima a fronte di un minor consumo di carburante, (ii) la capacità di decollare da una pista di soli 3.300 piedi, (iii) un'autonomia di 1.700 miglia e (iv) l'adozione di una strumentazione digitale integrata, a configurazione *glass cockpit* (i.e. cruscotto di vetro).



Figura 11 Vista frontale del P.180 Avanti II

Il P.180 Avanti II riscosse un notevole successo, grazie, in particolare, ad un ordine di n.36 velivoli da parte di Avantair, una società del New Jersey, per un valore di quasi Euro 200 milioni. Successivamente, nel 2014, venne lanciata sul mercato la versione “EVO” del P.180, caratterizzata da nuove eliche a scimitarra e nuovi scarichi del motore (che hanno consentito una notevole riduzione del rumore esterno del velivolo), nuovo carrello, nuovo sistema *antiskid* e nuovo sistema *steering*.

Nel corso degli anni recenti, Piaggio è divenuta leader internazionale del segmento *executive*, al punto da attirare l'attenzione di alcuni grandi gruppi di investimento strategico: nel 2006 fecero il loro ingresso nel capitale dapprima il fondo sovrano di Abu Dhabi Mubadala tramite le società “Mubadala Development Company PJSC” e “MDC P.A. Cooperatief U.A.”, e in seguito, nel 2008, “Tata Ltd.”, società facente parte dell'omonimo gruppo indiano di costruttori di automobili.

Nel 2012 il lancio del programma MPA (*Multirole Patrol Aircraft*) trasformò il P.180 Avanti II in un velivolo derivato avanzato e multiruolo progettato per scopi di pattugliamento, sorveglianza e *intelligence*.

A seguire, nel 2013, viene lanciato il programma P.1HH (*HammerHead*) finalizzato alla progettazione di un aeromobile a pilotaggio remoto (drone) destinato a svolgere missioni di sorveglianza e di ricognizione. Il drone venne sviluppato a partire dal modello di fusoliera del P.180 e le sue caratteristiche fanno sì che l'apparecchio rientri nella categoria MALE (media quota, lunga autonomia).

In data 14.11.2013, il drone ha effettuato il suo primo volo presso la base dell'Aeronautica Militare “Livio Bassi” di Trapani, nel corso di una prova durata 12 minuti al largo delle coste siciliane, finalizzata a testare le apparecchiature di bordo.



Figura 12: Vista laterale del P.1HH

La crisi finanziaria e mondiale, iniziata nel 2008, colpì anche il settore aeronautico, portando nuovamente Piaggio in una situazione di crisi; pertanto, nel 2014 la società formalizzò un accordo di risanamento in esecuzione di un piano attestato ai sensi dell'art. 67, co.3, lett. d) L. F.

Nell'aprile del 2014 Mubadala diventò azionista di maggioranza, raggiungendo una partecipazione del 98,05% del capitale, mediante l'acquisto delle azioni di proprietà di Tata Ltd. e della famiglia Di Mase; l'anno successivo, invece, rilevò il restante 1,95% del capitale sociale di Piaggio dall'Ing. Piero Ferrari, diventando così socio unico di Piaggio.

In data 31.5.2016 l'unico prototipo operativo del P.1HH regolarmente autorizzato al volo sperimentale, decollato dall'Aeroporto di Trapani, precipitò in mare 5 miglia a nord dell'isola di Levanzo, rallentando, di fatto, il processo di sviluppo del relativo programma di almeno un anno

Nel mese di dicembre 2017, a causa della perdurante situazione di difficoltà economico-finanziaria, Piaggio ha formalizzato un nuovo piano attestato di risanamento ai sensi dell'art. 67, co.3, lett. d) L. F.

Con decreto del 3.12.2018 il MiSE ha ammesso Piaggio Aero Industries S.p.A. alla procedura di amministrazione straordinaria.

2.2 I tentativi di ristrutturazione del debito intrapresi dalla società tra il 2014 e il 2017

Come meglio vedremo nelle pagine che seguono, la crisi economica e finanziaria mondiale iniziata alla fine del 2008 ha colpito duramente anche il settore aeronautico, con impatti rilevanti anche sul *business* di Piaggio.

Nel corso degli anni, l'aggravarsi della situazione di tensione finanziaria di Piaggio ha determinato un rilevante ritardo dello scaduto verso i fornitori e l'impossibilità, per la società, di far fronte al pagamento delle rate di rimborso del debito bancario scadenti nel corso del 2013, con conseguente blocco dei conti da parte delle banche creditrici.

In tale contesto, l'organo amministrativo ha avviato un processo di riorganizzazione della società e di ristrutturazione del debito da attuarsi nell'ambito di un piano

di risanamento attestati ai sensi dell'art 67, comma 3, lettera d) L. Fall., all'esito del quale, nel mese di settembre 2014, la società ha sottoscritto con i propri creditori finanziari un accordo che ha ridefinito le tempistiche di rimborso del finanziamento in essere e nuovi *covenants finanziari*. Il piano di risanamento in questione (il “**Piano di Risanamento 2014**”) è stato predisposto sulla base di un piano industriale per il periodo 2013-2017 e formalizzato nel mese di dicembre con l'attestazione del Prof. Alberto Dessy.

Nel corso del 2015, a causa dell'accentuarsi della situazione di tensione finanziaria e dell'andamento economico negativo di Piaggio, che ha portato all'erosione del capitale sociale al di sotto del minimo legale, il consiglio di amministrazione di Piaggio ha dovuto intraprendere un nuovo percorso di ristrutturazione del proprio indebitamento. Piaggio ha pertanto predisposto, con l'ausilio dei propri *advisors* industriali e finanziari, un nuovo piano industriale e finanziario per il periodo 2017-2021 finalizzato, *inter alia*, al risanamento dell'esposizione debitoria ed al riequilibrio della situazione finanziaria della società ed ha avviato una serie di trattative con il ceto bancario, con i principali *business partners* - tra cui Leonardo – e con l'azionista Mubadala finalizzate al raggiungimento degli accordi sottesi al piano in questione

Il nuovo piano di risanamento è stato formalizzato, previa sottoscrizione di una serie di accordi con i creditori e l'azionista, con l'asseverazione del Dott. Riccardo Ranalli, in data 21.12.2017 (il “**Piano di Risanamento 2017**”).

2.2.1 Il Piano di Risanamento 2014

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

2.2.2 Il Piano di Risanamento 2017

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

2.3 Lo scenario di mercato

Il contesto macroeconomico

[OMISSIS]

La crisi finanziaria globale scoppiata negli Stati Uniti nel 2008 si è rapidamente propagata anche agli altri paesi, trasformandosi in una crisi di natura economica che ha avuto impatto su numerosi settori produttivi.

Al fine di superare la suddetta situazione di crisi alcuni Paesi hanno attuato politiche a sostegno dell'economia. I risultati sortiti da tali politiche non sono stati, tuttavia, omogenei nei diversi Paesi.

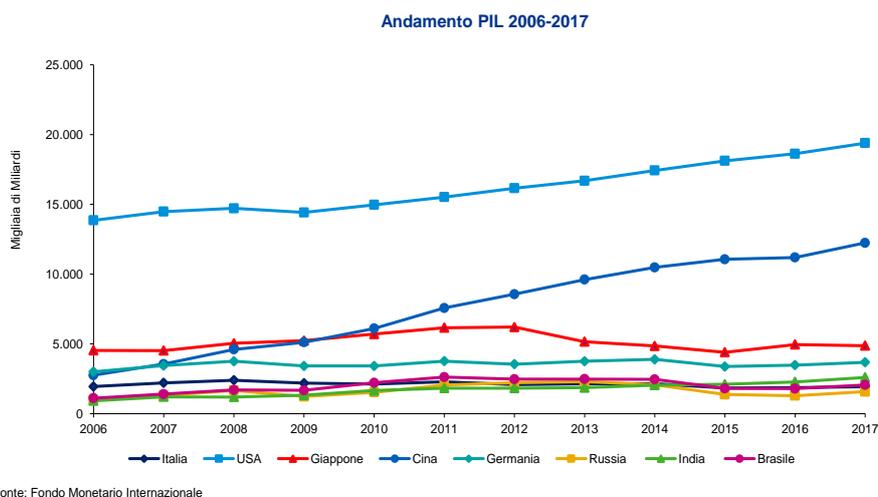


Figura 13: Andamento PIL, 2006 - 2017

Come rappresentato nel grafico sopra, l'andamento del PIL degli Stati Uniti ha riportato una lieve flessione soltanto nel 2009. A partire dagli anni 2010-2011, grazie alle politiche di governo e al supporto della *Federal Reserve*, l'economia statunitense ha invece registrato un *trend* crescente facendo segnare un aumento del PIL del 24% (2011 vs 2017). Al contrario molti Paesi dell'Unione Europea non sono riusciti a beneficiare appieno delle politiche di supporto attuate dalla Banca Centrale Europea. Tra questi vi è sicuramente l'Italia, la cui economia ha subito una fase recessiva più lunga. Solo nel 2015 si è, infatti, giunti ad una stabilizzazione della crescita, trainata soprattutto dalla domanda interna, guidata dai consumi privati, e da un graduale riavvio degli investimenti. Tale ripresa è stata confermata anche da segnali di carattere congiunturale come l'andamento della produzione industriale e il rafforzamento della fiducia delle famiglie che hanno portato ad un incremento del PIL Italia pari al 5% (2017 vs 2015).

Andamento opposto ha avuto l'economia cinese, che negli ultimi dieci anni ha registrato un incremento esponenziale del PIL, confermandosi *leader* tra le economie asiatiche e reale contraltare all'economia USA nello scenario globale.

Il settore aviation

Gli ultimi dieci anni di *trend* recessivo dell'economia mondiale ed italiana hanno avuto forti impatti sul settore della *general aviation* e, in particolare, sul relativo segmento *business aviation*.

La *business aviation* (che fino al primo decennio degli anni 2000, a partire da cui la società ha concentrato i suoi sforzi sullo sviluppo dei velivoli militari) ha costituito il *core business* di Piaggio, rappresenta la risposta alle specifiche esigenze di mercato di dirigenti d'azienda, alti funzionari di governo e organizzazioni internazionali e individui facoltosi aventi la necessità di spostarsi di continuo ed agevolmente per motivi d'affari, con un elevato livello di riservatezza o esclusività e verso destinazioni non sempre coperte dalle linee aeree commerciali. I jet privati, inoltre, offrono un livello di *comfort* decisamente più elevato rispetto ai tradizionali voli di linea e un elevato grado di flessibilità. I principali clienti della *business aviation* sono quindi governi, grandi aziende ed enti governativi, mentre soltanto il 3% di velivoli in circolazione è di proprietà privata. Per quanto riguarda i clienti c.d. *corporate*, mentre in passato il possesso di jet privati era appannaggio delle sole grandi aziende, ad oggi tale categoria di utenti include anche società del *mid-market*.

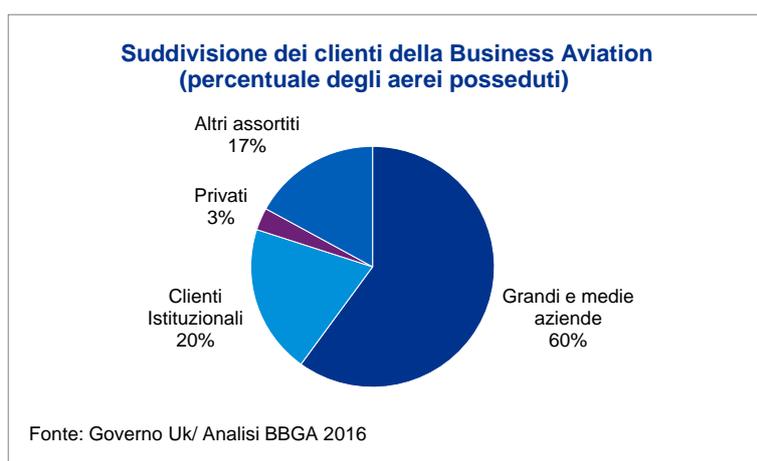


Figura 14: Suddivisione clienti Business Aviation (2016)

Negli ultimi 35 anni il successo dell'industria dei velivoli *business*, al netto degli anni di crisi economica precedentemente analizzati, è stato decretato sia dai cambiamenti avvenuti nei comportamenti di viaggio degli uomini d'affari sia dalla mutata percezione di questi velivoli, tanto per l'effettivo miglioramento della logistica e dunque della produttività, quanto per la loro crescente caratteristica di *status symbol* per imprenditori e *manager*.

La vitalità del settore è stata garantita dalla diversificazione dei servizi di trasporto privato operato con i business jet, come la *fractional ownership* (una sorta di comproprietà) di gran voga negli USA tramite società di dimensioni significative,

Avantair su tutte, che – come si dirà – hanno subito in maniera rilevante gli effetti della crisi del settore dal 2008.

Piaggio opera nel settore della *business aviation* con il P.180 (e suoi successivi aggiornamenti), un velivolo turboelica (turboprop), caratterizzato da bassi consumi e prestazioni in termini di velocità pari a un jet, che rientra in una particolare fascia della *business aviation*, ovvero quella dei “*Light Aircrafts*” (usati principalmente per scopi commerciali o per usi specifici di *marketing* e pubblicitari o turistici e fotografici).

Come evidenziato nel grafico sottostante le consegne e il fatturato della *general aviation* hanno subito un incremento fino al 2008, per poi crollare nel 2009 a seguito della crisi ed attestarsi su livelli significativamente inferiori al picco del 2008.

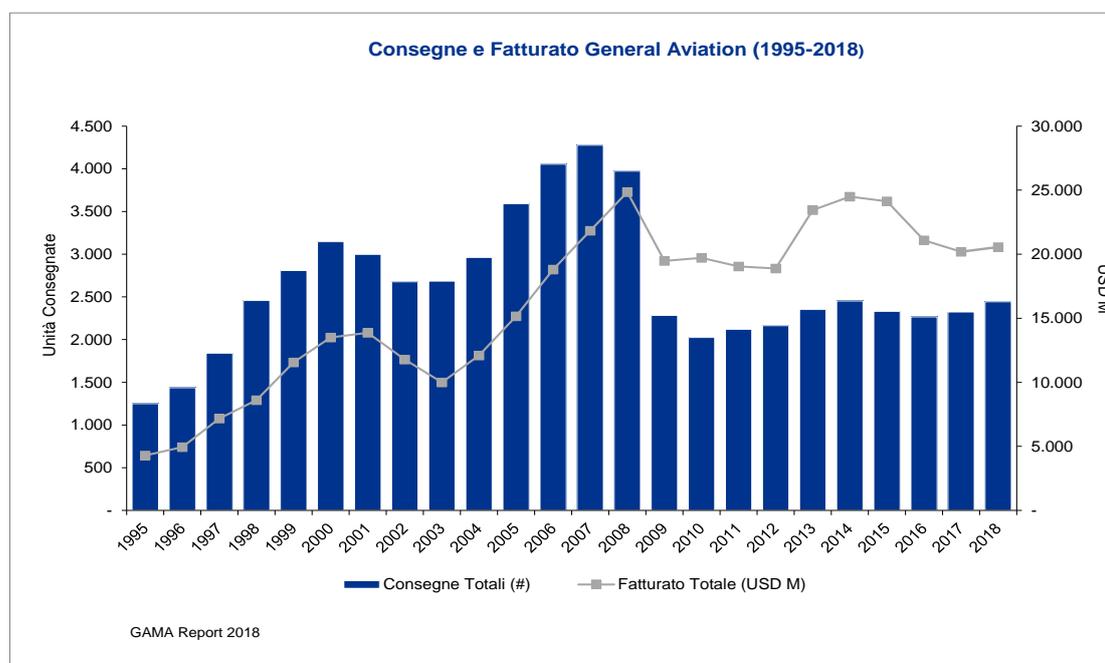


Figura 15: Consegne e fatturato General Aviation 1995 - 2018

Il settore *business aviation* (turboprop e business jet) ha performato in linea con il trend della *general aviation*.

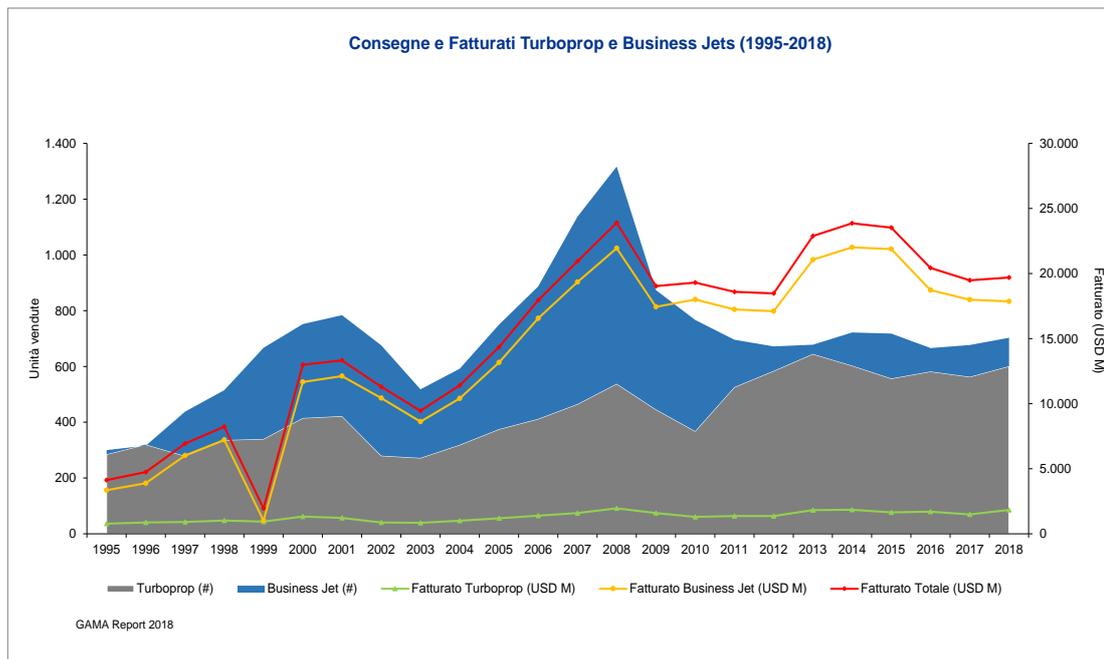


Figura 16: Consegne e fatturato Turboprop e Business Jet 1995 - 2018

Come si osserva dal grafico, infatti, gli effetti della crisi che si sono registrati a partire dal 2009 hanno determinato un rallentamento dei processi produttivi a partire dall'ultimo trimestre del medesimo anno, con una significativa ristrutturazione della forza lavoro e tagli degli investimenti per nuovi programmi.

Il settore dei velivoli turboprop ha evidenziato una migliore tenuta rispetto ai business jet, limitando il calo delle consegne nel 2009 ad un -17% sull'anno precedente (446 velivoli consegnati contro i 538 del 2008). Nel 2010 il *trend* è rimasto negativo, registrando una ulteriore contrazione rispetto all'anno precedente (-11,4%). Solo verso la fine dell'anno 2010 si sono manifestati segnali di interruzione del *trend* negativo grazie ad una lieve crescita del numero di richieste d'offerta e di manifestazioni d'interesse.

Seppur il mercato si attendesse una decisa ripresa dal 2011, la domanda complessiva si è mantenuta debole, e ciò nonostante un buon incremento della domanda proveniente dai mercati emergenti dell'area BRIC ⁽⁵⁾. Il 2011 ha registrato, infatti, un incremento del 4,7% su base annua (2.120 vs. 2.024 velivoli consegnati nel 2010),

(5) Vale a dire, congiuntamente, Brasile, Russia, India e Cina.

costituendo il primo anno in ripresa, seppur su livelli di consegne dei business jet quasi dimezzati rispetto al 2007.

Gli anni dal 2012 al 2016 sono stati anni di ripresa e stabilizzazione sia del settore della *general aviation*, con consegne che si attestano su un valore medio di circa 2.300 velivoli annui, sia del settore business jet, le cui consegne hanno raggiunto il “picco” nel 2014 soprattutto grazie alla ripresa economica negli USA. Per quanto concerne il segmento dei turboprop, si evidenzia un incremento delle vendite fino al 2013 seguito da un *trend* decrescente negli anni 2014 - 2016.

L'anno 2017 ha fatto registrare una nuova contrazione del fatturato della *general aviation* (quasi il 5% in meno rispetto al 2016), nonostante l'aumento delle consegne di business jet, che hanno raggiunto le 677 unità, soprattutto grazie al rinnovamento della gamma con l'introduzione di nuovi modelli da parte dei maggiori produttori mondiali. Questo *trend* positivo dei business jet è proseguito anche nel 2018, contribuendo in larga parte all'incremento di ordini e fatturato di tutto il settore.

[OMISSIS]

A livello geografico, il Nord America è *leader* di mercato sia della *general aviation*, contando ben 221.000 velivoli dei 320.000 in circolazione, sia della *business aviation*, avendo una quota di quasi il 50% nel mercato dei turboprop ed oltre il 65% in quello dei business jet. La seconda area geografica per numero di business jet è l'Europa che, insieme al Nord America, rappresenta il principale mercato di sbocco di Piaggio. Le restanti quote di mercato sono suddivise tra Asia, America Latina e Medio-Oriente, aree geografiche il cui peso si è progressivamente incrementato nel corso degli anni.

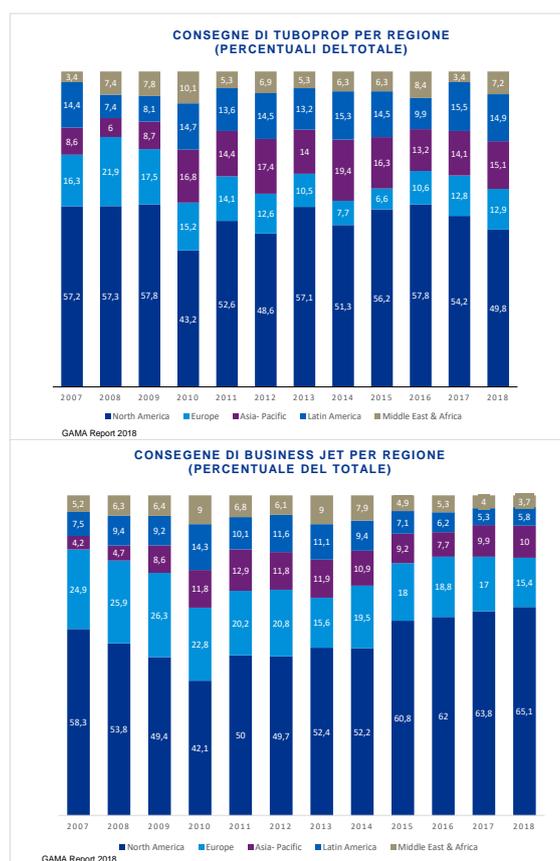


Figura 17: Consegne Business Jet e Turboprop 2007 - 2018

Negli anni post crisi, infatti, si è assistito ad una modifica delle quote di mercato della *business aviation* con una riduzione del peso di Stati Uniti ed Europa a favore di Asia, America Latina e Medio-Oriente. Questa “perdita di mercato” da parte di Stati Uniti ed Europa si è manifestata in maniera ancora più incisiva nel segmento dei turboprop, dove gli Stati Uniti sono passati dal 57,8% nel 2009 al 43,2% nel 2010 e l’Europa dal 17,5% del 2009 al 15,2% del 2010.

In conclusione, si è giunti al 2018 con una sensibile riduzione del peso degli acquisti da parte di Stati Uniti ed Europa che, se nel 2007 rappresentavano quasi il 75% del mercato dei velivoli turboelica, ad oggi superano di poco il 60%, con comprensibili conseguenze negative per le società, come Piaggio, che hanno in quelle aree i propri principali mercati di sbocco.

La spesa da parte dei clienti privati

Le dinamiche sopra illustrate hanno avuto riflesso anche sulla distribuzione della ricchezza a livello globale. Il grafico sottostante, tratto da due edizioni del report

annuale di Capgemini (in collaborazione con RBC e Merrill Lynch), illustra la distribuzione geografica globale dei milionari, i quali rappresentano un importante *target* di clientela del *business aviation*.

Le stesse esigenze di manager ed imprenditori sono, infatti proprie dei c.d. *High Net Worth Individuals* (HNWI), ovvero quegli individui il cui patrimonio globale netto personale eccede il milione di USD (e che, pertanto, hanno capacità di spesa tale da poter acquistare un jet privato sia per scopi di lavoro, sia per scopi ricreativi).

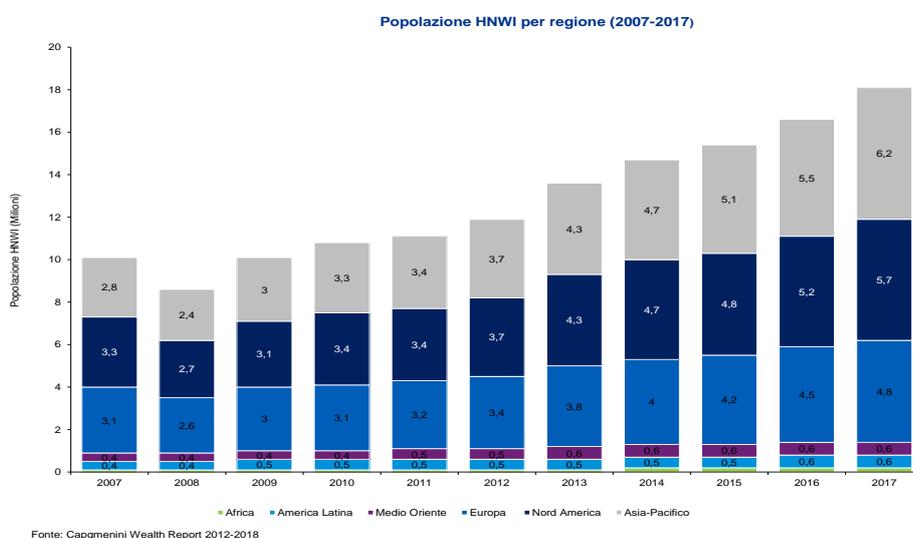


Figura 18: Popolazione HNWI per regione 2007 - 2017

La ricchezza cumulata ha registrato, salvo che per l'anno 2008, anno della crisi economico-finanziaria, una crescita continua. È possibile assumere che l'aumento della ricchezza cumulata post-crisi, che ha portato il numero di HNWI dagli 8,6 Milioni di USD del 2008 ai 18,1 milioni del 2017 (aumento del 110,4%), abbia notevolmente contribuito alla ripresa del settore *business aviation*, andando in parte a compensare le riduzioni di spesa da parte di *corporations* ed enti governativi.

Le motivazioni per cui Piaggio non abbia beneficiato appieno di questo *trend* positivo risiedono nella suddivisione geografica dei milionari a livello globale. Infatti, se nel periodo pre-crisi più di un terzo dei milionari risiedeva negli Stati Uniti ed un ulteriore terzo risiedeva in Europa (e cioè nei due principali mercati di di Piaggio), dopo la crisi la situazione è mutata radicalmente. Nel 2017, infatti, l'area geografica con il maggior numero di HNWI è quella dell'Asia-Pacifico, con il 34% dei milionari

a livello globale, mentre Stati Uniti ed Europa hanno visto il loro peso ridursi dal 63,3% al 57%.

I fattori che hanno portato al già menzionato *exploit* dell'area asiatica sono stati l'aumento della produzione manifatturiera e della domanda (sia interna sia esterna) che, uniti alle politiche monetarie espansive delle banche centrali, hanno permesso, tanto ai grandi Paesi (quali Cina, Giappone ed India), tanto ai piccoli (quali Indonesia e Bangladesh), di incrementare notevolmente gli HNWI.

Il settore militare e gli investimenti nel settore della difesa

Il secondo mercato di riferimento di Piaggio è rappresentato dall'aviazione militare in cui la società opera attraverso lo sviluppo dell'MPA (pattugliatore ISR a pilotaggio convenzionale, il cui sviluppo è fermo al 2016) e del P.1HH. Quest'ultimo rientra nel settore degli APR, ovvero Aerei a Pilotaggio Remoto (anche *Unmanned Aerial Vehicle*, UAV), più comunemente conosciuti come droni. La caratteristica principale di questi ultimi velivoli è l'assenza di piloti a bordo. Tali velivoli sono controllati da un sistema di controllo remoto da terra o da un computer di bordo.

Dal punto di vista militare, gli APR possono essere allestiti, sia come veri e propri armamenti, sia – più semplicemente – come strumenti di pattugliamento e monitoraggio di luoghi critici. Il segmento degli APR è stato senza dubbio quello che è cresciuto maggiormente tra i comparti dell'industria dell'aerospazio e della difesa negli ultimi 15 anni, soprattutto grazie all'uso massiccio che di tali velivoli hanno fatto gli Stati Uniti, ed è destinato a crescere ulteriormente.

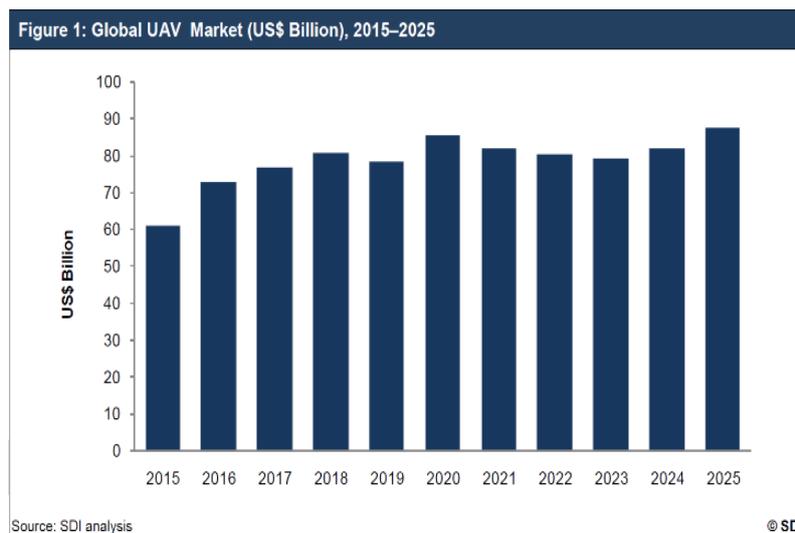


Figura 19: Mercato globale UAV 2015 - 2025

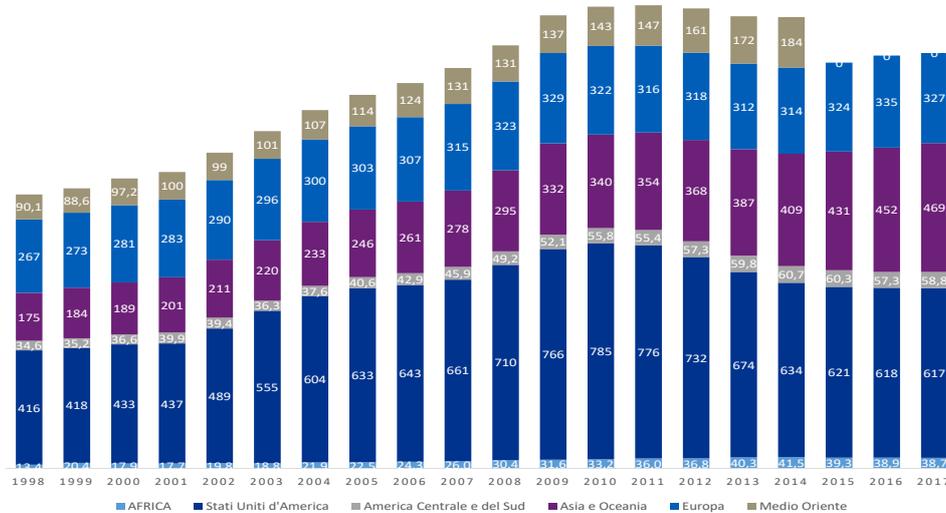
Il mercato degli APR è composto da cinque tipologie di APR:

- HALE (*High Altitude Long Endurance*): droni di notevoli dimensioni capaci di volare ad altezze di 18.300 metri fino a 30-40 ore;
- MALE (*Medium Altitude Long Endurance*): droni di grandi dimensioni che arrivano a pesare una tonnellata e riescono a volare a 9.100-12.200 metri d'altezza;
- UCAV (*Unmanned Combat Aerial Vehicle*): droni di medie dimensioni che sono tipicamente disegnati per stare in aria per 6-8 ore pur essendovi modelli con autonomia anche di 15-20 ore. Normalmente questi tipi di droni possono volare fino a 3.000-4.600 metri d'altezza;
- APR Tattici: velivoli pensati per ruoli d'attacco che hanno come loro migliori caratteristiche la velocità e la stabilità;
- Piccoli APR: categoria nella quale rientrano la maggior parte dei droni a costo relativamente basso, facilmente trasportabili e con autonomia di un'ora.

Il velivolo progettato, sviluppato e prodotto da Piaggio (il P.1HH) rientra nella categoria APR Male, mentre il velivolo a pilotaggio convenzionale MPA può essere ricondotto alla categoria pattugliatore ISR (*Intelligence Surveillance Reconnaissance*).

Considerando la specificità di tali velivoli ed i relativi ambiti di applicazione, al fine di comprenderne meglio il mercato risulta fondamentale analizzare gli investimenti militari sostenuti al riguardo dai diversi Paesi.

SPESA IN DIFESA (MILIARDI DI DOLLARI)



Fonte: SIPRI
Per gli anni dal 2015 al 2017 non sono disponibili i dati per il Medio Oriente

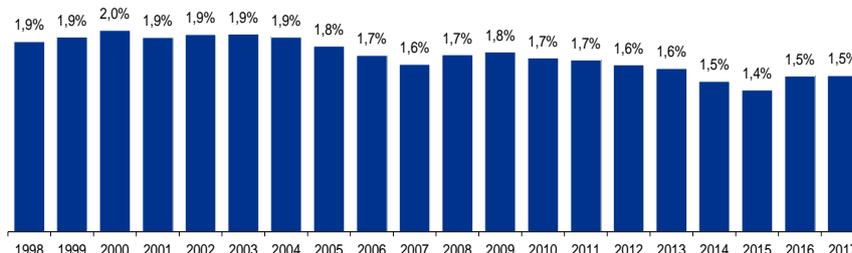
Figura 20: Spesa globale in difesa 1998 - 2017

Il grafico sopra riportato evidenzia come gli Stati Uniti d'America rappresentino il principale Paese in termini di spesa nel settore della difesa, con un significativo incremento di tale spesa negli anni di ripresa post-crisi (2012-2013), periodo in cui si è particolarmente sviluppato il mercato degli UAV.

L'Europa, che ha da sempre rappresentato (insieme agli Emirati Arabi Uniti) il naturale mercato di sbocco di Piaggio anche per il settore militare, ha visto progressivamente ridurre il proprio ruolo di secondo *player* in investimenti militari, mentre sono significativamente cresciute le grandi economie asiatiche. Queste ultime, infatti, secondo quanto riportato dal *Market Forecast* di Bombardier, sono attese realizzare investimenti militari complessivamente superiori a tutti gli stati europei entro il 2025, mentre entro il 2035 potrebbero, persino, superare gli Stati Uniti.

Considerando nello specifico la situazione italiana, come confermano i dati di bilancio pubblicati dal Servizio Studi della Camera dei Deputati (cfr grafico seguente), si evidenzia che il rapporto spesa per la difesa su PIL mostra un *trend* decrescente dal 2000 al 2018 con valori che passano dal 2,0% all' 1,5%, anche a fronte di un PIL significativamente ridottosi in valore assoluto nel periodo.

ANDAMENTO SPESA DIFESA/PIL IN ITALIA (1998-2017)



Fonte: SIPRI

Figura 21: Evoluzione rapporto spesa in difesa su PIL in Italia 1998 - 2017

Pertanto, i *player* operanti nel mercato dell'aviazione militare hanno inevitabilmente risentito della riduzione degli investimenti pubblici nel settore della difesa e, nello specifico, anche Piaggio, che a partire dagli anni 2011-2012 ha investito in maniera significativa in tale mercato, ha risentito di quanto sopra.

Il mercato dei motori

Strettamente connesso al mercato dell'aviation è il mercato dei motori, all'interno del quale Piaggio opera svolgendo attività di produzione ed assemblaggio di parti meccaniche e attività di manutenzione (*maintenance, repair and overhaul*, MRO) su diverse tipologie di motori.

La clientela di Piaggio è rappresentata sia da soggetti privati (specialmente i grandi gruppi di OEM, soprattutto con riferimento alle attività di produzione), sia da soggetti istituzionali, principalmente enti governativi e forze armate nazionali, per quanto concerne le attività di MRO. Considerata la stretta interconnessione con il mercato dell'*aviation*, il mercato dei motori ha risentito nel corso degli anni, soprattutto sul fronte della produzione, delle dinamiche registrate dal settore *business aviation*. Le attività di MRO, infatti, risentono in misura minore e in tempi successivi dei *trend* di mercato dell'*aviation*.

Come da consuetudine di settore, il mercato dei motori viene suddiviso in cinque diversi segmenti, sulla base della tipologia – e delle relative specifiche tecniche – dei velivoli di destinazione:

- (i) il primo segmento include i velivoli militari, per i quali si prediligono motori prestazionali, con maggior *focus* sulle *performance* piuttosto che sull'efficienza. In termini numerici questo segmento rappresenta una piccola quota dei volumi totali del mercato, considerata la vita utile attesa (pari in media a 50 anni) dei motori di questo tipo., A seguito dell'uscita da parte di Rolls Royce da tale segmento, i principali *player* sono Pratt & Whitney Canada e GE Aviation. Safran è invece presente in questo segmento con una quota poco significativa, in quanto fornitore di motori unicamente per la flotta militare francese;
- (ii) il secondo segmento include i velivoli commerciali di grandi dimensioni, con specifiche caratteristiche tecniche (come ad esempio la presenza di 4 motori con la tendenza per il futuro di passare stabilmente a 2), capaci di coprire lunghe rotte (si pensi, per esempio, al Boeing 787 e all'Airbus A380). Come i velivoli, anche i relativi motori sono di notevoli dimensioni. Tale segmento è dominato da motoristi quali Rolls Royce, che ha concentrato i propri sforzi economici su questo segmento, defilandosi dal militare, e GE Aviation;
- (iii) il terzo segmento include gli aerei di linea (*liner*) a medio raggio usati per l'aviazione civile, i cui principali produttori sono Boeing, Airbus, Bombardier ed Embraer. Tale segmento si distingue dal precedente principalmente per le dimensioni dei velivoli (e conseguentemente dei motori), il prezzo di acquisto ed i volumi prodotti. I principali *player* del segmento sono Pratt & Whitney America, presente con il più innovativo GTF (che, tuttavia, ha riscontrato difficoltà tecniche) e GE Aviation, presente con il motore LEAP, innovativo dal punto di vista dei materiali che ne costituiscono la struttura;
- (iv) il quarto segmento include i *business jet*, velivoli destinati all'aviazione d'affari. Tale segmento, che ricopre una quota marginale rispetto al mercato totale dei motori, risulta “dominato” da Pratt & Whitney Canada, nonostante si stiano registrando negli ultimi anni i tentativi di ingresso in tale segmento di mercato da parte di Rolls Royce;

- (v) il quinto segmento include gli elicotteri, sia di tipo civile, sia di tipo militare. Dal punto di vista motoristico, i principali *player* di tale segmento sono rappresentati da Pratt & Whitney Canada, GE Aviation e Safran, operante principalmente nel mercato europeo (soprattutto Francia e Germania in ambito militare).

Piaggio è attiva prevalentemente nella produzione di motori per il segmento di elicotteri, anche attraverso la realizzazione di *partnership* importanti con i principali *player* di tale segmento: Pratt & Whitney Canada e Safran (cfr. *infra* per ulteriori approfondimenti).

Alla luce di quanto esposto, il mercato dei motori (sia in termini di produzione sia, con i dovuti *caveat*, in termini di manutenzione) risulta strettamente connesso ai *trend* del più generale mercato dei velivoli. Analizzando nello specifico il mercato degli elicotteri, si osserva che, al pari di quello della *business aviation*, esso ha subito gli effetti negativi derivanti dalla crisi economica globale del 2008. Nel 2012 (anno in cui si sono registrati segnali di ripresa) tale mercato è arrivato a valere 4,6 miliardi USD crescendo ulteriormente a 5,6 miliardi USD l'anno dopo. L'anno 2013 ha rappresentato allo stesso tempo il momento più alto in termini di valore del mercato e l'inizio del declino. Nel 2014, infatti, il valore del mercato degli elicotteri civili si è infatti ridotto a 5,2 miliardi USD per giungere nel 2017 a quota 3,2 miliardi USD.

[OMISSIS]

3. CAPITOLO 3 – LE CAUSE DELL’INSOLVENZA DI PIAGGIO

3.1 Introduzione

Nelle pagine che seguono si procederà ad illustrare sinteticamente quelle che, sulla base delle analisi e verifiche effettuate sino alla data odierna, sono risultate essere le principali cause dello stato di insolvenza di Piaggio. Come previsto dall’art. 28 della Prodi Bis e dell’art. 4 della Legge Marzano, le cause dello stato di insolvenza di Piaggio saranno oggetto di una più dettagliata analisi nella relazione al Giudice Delegato attualmente in corso di deposito presso la competente cancelleria fallimentare del Tribunale di Savona.

[OMISSIS]

3.2 Il primo periodo: dal 2006 alla formalizzazione del Piano di Risana-mento 2014

[OMISSIS]

La contrazione del mercato della business aviation

Come più estensivamente illustrato nel Capitolo 2.3, il mercato della *business aviation* (*business jet e turboprop*) ha risentito pesantemente della crisi economico-finanziaria globale iniziata nel 2008. L'esercizio 2009 è stato, infatti, caratterizzato dalla maggior crisi che l'aviazione generale abbia registrato nel corso della sua storia, in concomitanza della quale, tutti i maggiori costruttori hanno ridotto le produzioni di velivoli effettuando significativi tagli di manodopera e cancellazioni/rallentamenti degli investimenti in nuovi programmi; crisi che è proseguita anche nell'esercizio 2010 e 2011. Solo negli anni 2012 – 2014 si è assistito ad una moderata ripresa del settore.

A riprova della gravità della crisi che ha colpito il mercato, vari primari operatori sono stati coinvolti in diverse procedure concorsuali di diverso tipo, fino alla dichiarazione di fallimento che ha interessato, a titolo esemplificativo, Hawker Beechcraft Corporation e Avantair, rispettivamente nel 2012 e nel 2014.

Il grafico che segue illustra l'andamento consegne – e di conseguenza del fatturato – dei due prodotti di punta della *business aviation*, *business jet e turboprop*, che hanno registrato un crollo verticale nel 2009.

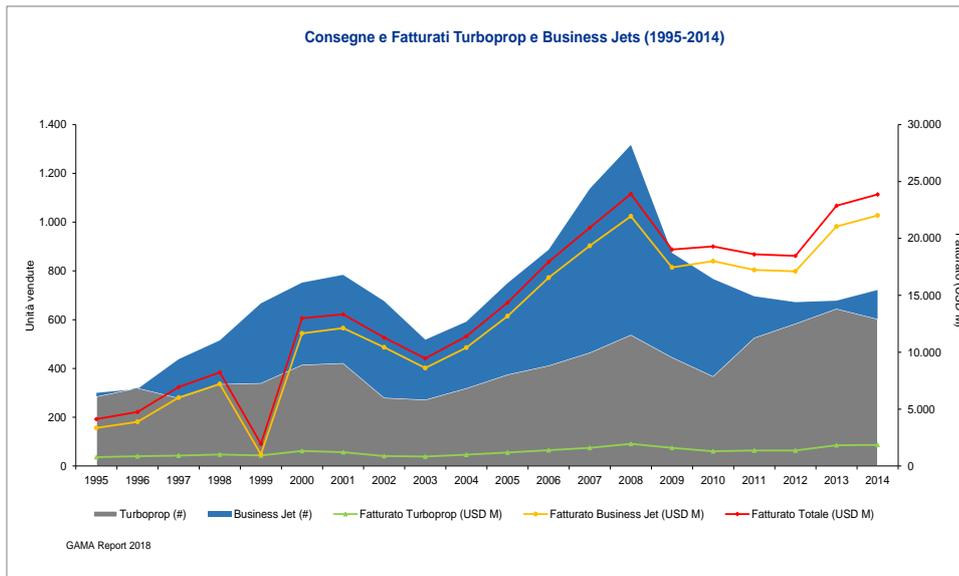


Figura 22: Andamento consegne e fatturato Business Jet e Turboprop 1995 -2014

Per meglio comprendere gli effetti che la crisi del mercato della *business aviation* ha avuto su Piaggio, basta esaminare, l'andamento delle vendite di P.180 (esprese in unità), prodotto di punta di Piaggio, dal 2006 ad oggi:

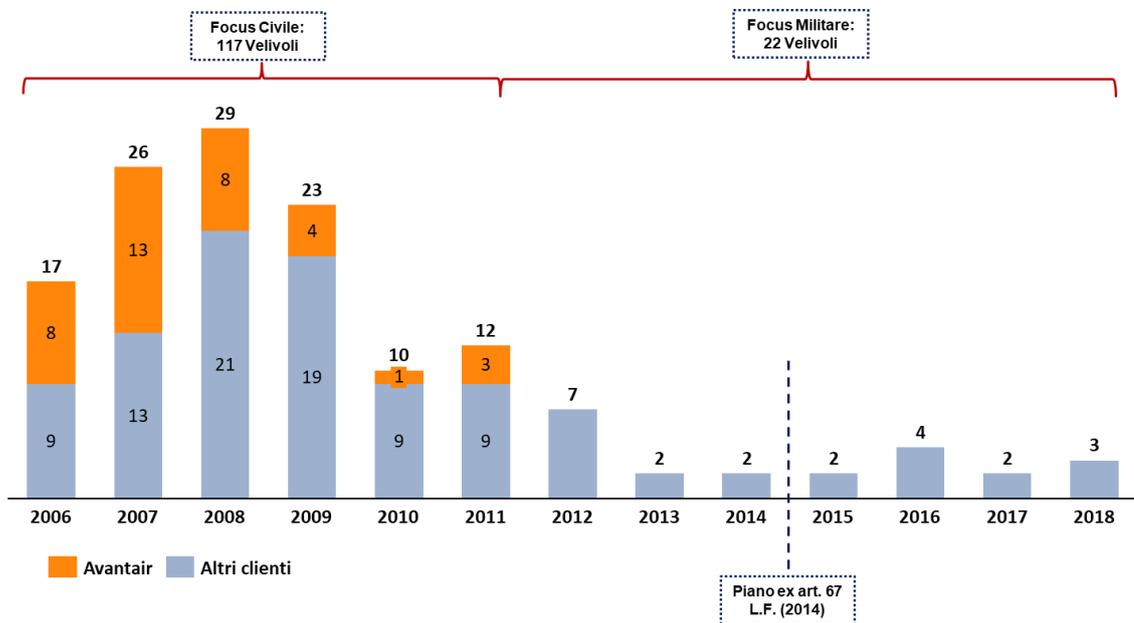


Figura 23: Consegne P.180 (2006-2018)

Dal 2006 al 2018 Piaggio, rivolgendosi soprattutto ai mercati europeo e nordamericano, ha venduto n. 139 velivoli P.180 Avanti II/EVO, di cui n. 117 nel periodo 2006-2011 in cui la società era focalizzata sull'aviazione civile ⁽⁶⁾.

A causa della sopra citata crisi del settore, nel 2011, le consegne annue di P.180 hanno registrato un calo di oltre il 50% rispetto al 2008 (12 velivoli consegnati nel 2011 rispetto ai 29 nel 2008) e ciò nonostante per tale anno vi fossero rilevanti aspettative di ripresa del mercato dell'aviazione civile. Nel triennio successivo (2012 – 2014), la società, nonostante una moderata ripresa del mercato e ripetuti tentativi di contrastare il calo della domanda, non è stata più in grado di competere in un settore ormai particolarmente competitivo e caratterizzato da un eccesso di offerta. Dal 2013 in poi le consegne hanno registrato una riduzione significativa fino ad attestarsi su una media di n. 3 velivoli all'anno.

Infine, fra le ragioni principali del perdurare dello stato di difficoltà del mercato, in particolare nordamericano, vi è stato un ulteriore ribasso dei prezzi di vendita, determinato dalla massa significativa di velivoli completati ma ancora invenduti da parte dei maggiori costruttori. Di conseguenza, nel periodo di maggiore focalizzazione della Società sul settore civile, PAI ha operato sul mercato, applicando prezzi di vendita non adeguati ai costi sostenuti (cfr. di seguito).

La bassa marginalità dei prodotti venduti

Quale ulteriore conseguenza della crisi del settore, si rileva come nei primi anni del periodo oggetto di analisi (2006-2011) la società abbia dato corso a vendite di velivoli P.180 caratterizzate da una bassa marginalità (si vedano, in particolare, gli ordini con il cliente Avantair).

Dall'analisi condotta su un campione di 54 unità vendute tra il 2006 e il 2011 (sul totale dei 117 velivoli venduti) emerge che, in generale, i prezzi di vendita applicati da Piaggio sono stati significativamente inferiori ai prezzi di listino, non consentendo alla società di coprire adeguatamente i costi di gestione.

⁽⁶⁾ Dei n. 117 velivoli in questione, n. 37 sono stati venduti ad Avantair, azienda statunitense operante nel segmento della c.d. "proprietà frazionata" e maggiore operatore di velivoli P.180 Avanti. Il modello di "proprietà frazionata" è quello che ha maggiormente subito l'impatto della crisi finanziaria, che ha inizialmente colpito soprattutto le medie imprese nordamericane.

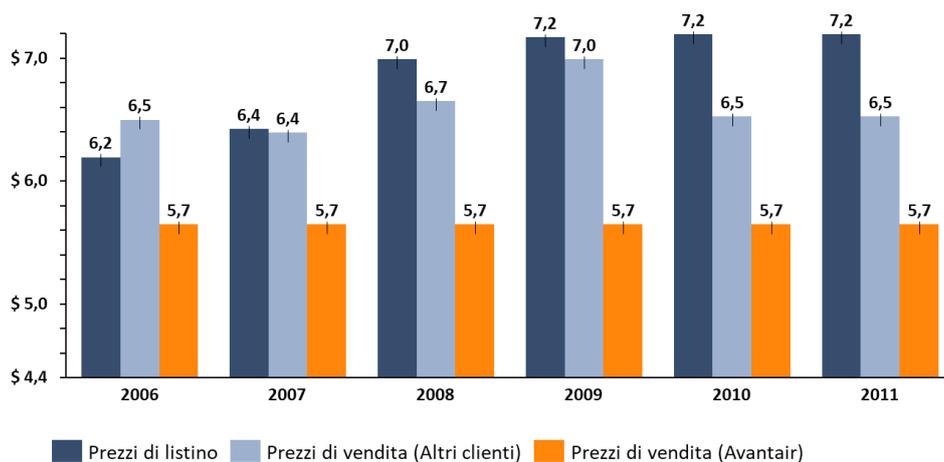


Figura 24 Confronti prezzi di listino vs prezzi di vendita (\$k)

In particolare, l'analisi dei prezzi di vendita applicati da Piaggio, distinta tra velivoli consegnati ad Avantair e velivoli consegnati ad altri clienti, evidenzia come, nonostante l'aumento del prezzo di listino, i prezzi di vendita siano stati sistematicamente più bassi, in particolare con riferimento alla flotta Avantair. Il tutto come meglio rappresentato nel grafico sopra riportato.

Fattori endogeni

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

3.3 Il secondo periodo: dal 2015 al Piano di risanamento del 2017

A causa di un ulteriore aggravamento della propria crisi (*rectius*, insolvenza) che non era stata in alcun modo risolta dal Piano di Risanamento 2014 e della perdita del capitale sociale, Piaggio ha dovuto intraprendere già nel corso del 2015 un nuovo percorso di ristrutturazione del proprio indebitamento.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

3.4 Dal Piano di Risanamento 2017 all'ammissione di Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria

Il Piano di Risanamento 2017 (ammesso e non concesso, che tale piano fosse effettivamente fattibile) ha avuto, se possibile, una “vita” ancor più breve del Piano di Risanamento 2014.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

4. CAPITOLO 4 – I PRINCIPALI FATTI INTERVENUTI DOPO L’APERTURA DELLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

4.1 La gestione commissariale

Con l’ammissione di Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria, lo scrivente Commissario Straordinario ha assunto la gestione dell’impresa e l’amministrazione dei beni della società.

In via preliminare, si rileva che, sin dall’ammissione della società alla procedura, sono risultati evidenti una serie di “squilibri” industriali e finanziari che hanno senza dubbio contribuito all’attuale situazione di dissesto. La complessità del *business* in cui Piaggio opera, l’elevato numero di controparti – private ed istituzionali – con cui Piaggio si interfaccia e le inefficienze di natura operativa/industriale riscontrate soprattutto in taluni rami di azienda rappresentano le principali criticità che lo scrivente Commissario ha dovuto fronteggiare sin dall’inizio del proprio incarico. In tale situazione, lo scrivente Commissario si è quindi immediatamente attivato con obiettivo di salvaguardare, nelle more della predisposizione del presente Programma, la continuità dell’attività operativa di Piaggio e di porre solide basi per la costruzione (e, soprattutto, l’esecuzione) del Programma stesso.

Sotto il profilo gestionale, è stato innanzitutto avviato un processo di riorganizzazione interna che, attingendo esclusivamente tra risorse interne, visto il difficile contesto aziendale, ha portato alla definizione di nuovi responsabili delle varie aree. Si è poi provveduto alla formalizzazione delle necessarie procure/deleghe al *management*, in modo da consentire l’efficiente prosecuzione dell’attività pur nell’ambito dell’amministrazione straordinaria. Sono state inoltre riviste *sia* le procedure di autorizzazione e di controllo per l’acquisto di beni e servizi *sia* i termini dei contratti di fornitura con i principali fornitori con l’obiettivo di ridurre il più possibile i costi e mantenere al minimo l’impegno di circolante per le scorte. Il tutto, ovviamente, senza compromettere l’operatività della società.

Sono state parimenti riviste le procedure relative ai pagamenti al fine di monitorare con la massima attenzione l’assorbimento di cassa per assicurare la continuità operativa in assenza di linee di credito.

[OMISSIS]

Di seguito si riepilogano le principali iniziative assunte dallo scrivente Commissario Straordinario tra la data del decreto di apertura della procedura e la data odierna.

4.1.1 Contratti sottoscritti e in corso di contrattualizzazione/negoziazione

Dopo mesi di inerzia [OMISSIS]

L'attività commerciale della società è ripartita e ha portato alla stipula, in corso di procedura, di una serie di nuovi contratti, per la quasi totalità verso clienti istituzionali, per un valore complessivo di Euro 227,5 milioni.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

Lo scrivente Commissario Straordinario ha, nel contempo, avviato, e sta ad oggi proseguendo, una serie di negoziazioni volte alla stipula in tempi brevi (auspicabilmente nel corso del presente esercizio 2019) di ulteriori (e rilevanti) contratti istituzionali in ambito:

- (a) *Engine Maintenance, Repair and Overhaul* [OMISSIS];
- (b) *Engine Production* [OMISSIS];
- (c) *Customer Service* [OMISSIS]; e

- (d) *Aircraft* civile (per complessivi Euro 262 milioni). Tali ultimi contratti dovrebbero avere ad oggetto la produzione e vendita di nuovi velivoli P.180 e l'effettuazione di una serie di ammodernamenti della flotta attualmente in dotazione a vari enti istituzionali.

È stata infine pubblicamente preannunciata la stipula degli accordi necessari per la finalizzazione delle attività di sviluppo del drone P.1HH e la successiva produzione e vendita di n.1 sistema (n. 2 aerei e una stazione a controllo remoto) per un valore complessivo pari ad Euro 160 milioni.

Oltre alle suddette negoziazioni con clienti istituzionali, merita segnalare l'esistenza di avanzate trattative per la vendita di n. 2 velivoli P.180 "Avanti Evo" per un valore complessivo di Euro 11 milioni,

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

È, infine, attesa la vendita a soggetti privati dei n. 2 velivoli P.180 “Avanti Evo” di cui si è detto in precedenza, per un valore complessivi di circa Euro 11 milioni.

L'ammontare complessivo degli ordini attualmente sottoscritti ed in corso di contrattualizzazione/negoziazione è pertanto stimabile in Euro 838 milioni, **[OMISSIS]**

;

[OMISSIS]

4.1.2 Incasso di dividendi da Piaggio Canada

[OMISSIS]

4.1.3 Riorganizzazione e rilancio delle attività commerciali, anche attraverso la partecipazione a fiere espositive/saloni

Una delle principali criticità della precedente gestione è costituita, a parere dello scrivente Commissario, della scarsa attenzione riservata alle attività commerciali. Tale

“politica” ha avuto pesantissimi riflessi negativi sul processo di acquisizione di ordini/contratti.

[OMISSIS]

Con riferimento al “prodotto di punta” di Piaggio (il P.180 “Avanti EVO”), sono attualmente in fase di sviluppo, a valle delle richieste del cliente istituzionale, una serie ammodernamenti/, che renderanno tale prodotto ancor più attraente e idoneo a soddisfare le richieste dei clienti nazionali ed internazionali (anche privati), con il raggiungimento di sempre più elevati livelli di personalizzazione del prodotto. Tali ammodernamenti/migliorie sono stati presentati al pubblico in occasione del salone di Las Vegas (N.B.A.A. BACE), che rappresenta il principale evento internazionale della *Business Aviation* e hanno riscosso notevole interesse da parte di potenziali clienti

Con l’obiettivo di supportare e sviluppare le attività commerciali e di *marketing* della società, a partire dalla data di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria, Piaggio ha partecipato in qualità di espositore o visitatore, ai seguenti saloni internazionali dedicati al mondo dell’aviazione civile e militare:

- LIMA (*Langkawi International Maritime and Aerospace Exhibition*) ⁽⁷⁾: tenutosi a Langkawi (Malesia) dal 26 al 30 marzo 2019. L’evento ha rappresentato la prima “uscita pubblica” di Piaggio dall’apertura della procedura di amministrazione straordinaria. In collaborazione con l’agente (e cliente) locale APL, Piaggio ha accolto i propri ospiti in uno chalet di 130 m² e ha esposto il velivolo P.180 “Avanti EVO” recentemente acquistato e gestito dal predetto *partner* malese. Anticipata da un comunicato stampa a diffusione nazionale e accompagnata dall’apertura di un mini sito web dedicato, la partecipazione a LIMA ‘19 ha permesso a Piaggio di consolidare le relazioni commerciali con clienti privati ed

⁽⁷⁾ Con i suoi 120.000 m² di esposizione, oltre 280.000 visitatori e più di 350 delegazioni da una cinquantina di Paesi, LIMA si è riconfermato il salone nautico e dell’aerospazio più grande dell’area Asia-Pacifico.

istituzionali – tra i quali l’Aviazione Civile e l’aeronautica Militare malesi – avviate già da qualche anno dalla squadra commerciale della società. Fra gli incontri più significativi tenutisi durante il salone merita qui segnalare gli incontri con il Ministro dei Trasporti malese, con il Ministro della Salute malese, con la delegazione italiana guidata dall’Ambasciatore d’Italia a Kuala Lumpur, Cristiano Maggipinto e con alcuni membri della famiglia reale dello stato del Kedah.

- EBACE (*European Business Aviation Conference and Exhibition*) ⁽⁸⁾:dedicato esclusivamente al mondo dell’aviazione civile e d’affari, EBACE rappresenta per le aziende e gli operatori del settore l’evento più importante e prestigioso del nostro continente. Tenutosi presso il Palexpo di Ginevra dal 21 al 23 maggio, la manifestazione ha ospitato 13.000 professionisti, più di 400 espositori da tutto il mondo e oltre 50 velivoli in esposizione statica presso l’aeroporto internazionale della città.

Anche a questo evento Piaggio ha partecipato in qualità di espositore, proponendo un velivolo P.180 “Avanti EVO” in display statico, in collaborazione con la società di charter *AirGO*. L’evento ha, altresì, rappresentato la miglior cassa di risonanza per la diffusione a livello internazionale di n. 3 comunicati stampa, dedicati rispettivamente (i) alla consegna di due velivoli in Svizzera e Africa Orientale, (ii) all’entrata in servizio del primo “Avanti EVO” in India e (iii) all’apertura di due nuovi *service* in Francia e Malesia. La ripresa stampa – sia a livello internazionale che italiano – è stata positiva e significativa.

- SIAE (*Salon International de l’Aéronatique et de l’Espace*) ⁽⁹⁾:il 17 e 18 giugno 2019, Piaggio ha partecipato alla manifestazione in qualità di visitatore, cogliendo l’occasione per incontrare, *non solo* alti rappresentanti del Governo italiano ed, in particolare, il Ministro della Difesa Elisabetta Trenta, *ma anche* potenziali *partner* commerciali e industriali, inclusa la società Leonardo.

⁽⁸⁾ EBACE costituisce uno – e il solo in Europa – dei quattro eventi organizzati annualmente dall’americana *National Business Aviation Association*.

⁽⁹⁾ Più comunemente noto come Le Bourget, dal nome dell’aeroporto parigino che lo ospita, questo salone costituisce un appuntamento imprescindibile per gli operatori dei settori dell’aviazione civile e della difesa e sicurezza.

Nel prossimo futuro, è prevista la partecipazione di Piaggio, in qualità di espositore o visitatore, ai seguenti saloni internazionali:

- NBAA BACE (*Business Aviation Convention and Exhibition*): organizzato dalla *National Business Aviation Association* svolto a Las Vegas dal 22 al 24 ottobre 2019, l'evento è dedicato esclusivamente all'aviazione d'affari, il cui 47% del mercato globale è rappresentato da quello statunitense. Con i suoi oltre 23.000 partecipanti da tutto il mondo tra proprietari, produttori e potenziali clienti, l'NBAA BACE rappresenta una vetrina irrinunciabile per il "prodotto di punta" di Piaggio. In collaborazione con Piaggio America, durante il salone è stato esposto un P.180 "Avanti EVO" al Las Vegas Convention Centre. Accanto al velivolo, è stata allestita un'area *lounge* all'interno della quale il personale di Piaggio potrà accogliere clienti e potenziali clienti.
- MAKS (*Mezhdunarodnyj aviacionno-kosmicheskij salon*): il salone russo dedicato all'aviazione civile e militare si è tenuto dal 27 agosto al 1° settembre 2019 a Mosca. L'edizione 2019 ha rappresentato per Piaggio – che ha partecipato in qualità di visitatore – un'importante opportunità commerciale poiché la *State ATM Corporation* russa – annoverata tra le principali società di servizi per la navigazione aerea – ha esposto il P.180 RA-01520 (il primo aeromobile occidentale a montare un sistema di radio misure russo) nell'area VIP, frequentata prevalentemente dalle più alte cariche di Stato. Lo stesso velivolo potrebbe, altresì, è stato impiegato per alcuni voli dimostrativi, tra i quali quello di apertura del salone, con una simulazione di volo radio-misure.

4.14 [OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

4.15 Gestione del personale

Alla data del 31.7.2019 l'organico di Piaggio si compone di 1.022 lavoratori dipendenti ⁽⁴⁰⁾, così suddivisi per categoria di appartenenza:

Qualifica	Numero dipendenti
Dirigenti	16
Pilota	6
Impiegato	461
Operaio	539
Totale	1.022

Figura 25: Organico Società al 31.07.2019

Rispetto alla data di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria, il personale in forza risulta diminuito di n. 72 unità, di cui n. 5 Dirigenti, n. 62 Impiegati e n. 5 Operai. La predetta riduzione della forza lavoro è derivata da dimissioni (55), pensionamenti (6), risoluzioni consensuali (3), licenziamenti individuali (2), decessi (1) o scadenze di contratti a tempo determinato (5).

Alla data del 31.7.2019 sono già state formalizzate ulteriori n. 21 dimissioni, aventi efficacia entro la fine del 2019, che faranno assestare l'organico a circa 1.000 unità, con un risparmio annuo del costo del lavoro stimato in almeno Euro 5 milioni.

In data 30.4.2019 è stata attivata una procedura di CIGS – ai sensi dell'art. 7, comma 10 *ter* del D.L. n. 236/1996– che si è conclusa con verbale di accordo innanzi al Ministero del Lavoro in data 15.5.2019. Nel periodo dal 1.05.2019 al 31.07.2019, il trattamento di integrazione salariale è stato applicato ad un totale di oltre 520 dipendenti (inclusi i 30 già in CIGS), corrispondenti a circa 260 FTE (*Full Time Equivalent*).

La procedura di CIGS sopra descritta è stata autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con il decreto n. 103321 del 10.6.2019 che prevede, tra l'altro, il pagamento diretto da parte dell'INPS. Ai sensi del predetto decreto, la CIGS

⁽⁴⁰⁾ Il numero complessivo di 1.022 include anche 30 lavoratori che, alla data di ingresso in amministrazione straordinaria, risultavano già in CIGS.

avrà efficacia (retroattiva) dal 3.12.2018 fino al 2.12.2019 e potrà interessare un numero massimo di 1.021 lavoratori.

A seguito dell'ammissione di Piaggio Aviation alla procedura di amministrazione straordinaria intervenuta in data 22.7.2019, la CIGS verrà stata estesa anche ai n. 22 dipendenti di tale società.

4.1.6 [OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

4.1.7 Performance economico-finanziaria del primo semestre 2019

[OMISSIS]

[OMISSIS]

4.2 L'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria di Piaggio Aviation

Come anticipato nel precedente Capitolo 1, , avvalendosi della facoltà prevista dal terzo comma dell'art. 3 della Legge Marzano, lo scrivente Commissario Straordinario ha presentato (in data 10.6.2019), formale istanza per l'ammissione di Piaggio Aviation alla procedura di amministrazione straordinaria di cui alla sopra citata Legge Marzano, presentando al competente Tribunale di Savona contestuale ricorso per la

dichiarazione dello stato di insolvenza di tale società. L'ammissione di Piaggio Aviation alla procedura di amministrazione straordinaria è stata espressamente richiesta in considerazione dello stato di insolvenza in cui versava tale società e dell'opportunità di *“gestione unitaria dell'insolvenza dell'insolvenza nell'ambito del gruppo, in quanto idonea – come meglio vedremo nelle pagine che seguono - ad agevolare, per i collegamenti di natura economica o produttiva esistenti tra le (...) imprese, il raggiungimento degli obiettivi della procedura”* (v. art. 81, comma 2, della Prodi Bis).

Piaggio Aviation è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 22.7.2019 ed è stata dichiarata insolvente con sentenza del Tribunale di Savona in data 26.7.2019.

4.3 Le manifestazioni di interesse pervenute da potenziali acquirenti

Al fine di effettuare un primo sondaggio circa l'interesse del mercato per Piaggio e acquisire informazioni utili alla redazione del presente Programma, in data 30.4.2019 lo scrivente Commissario ha proceduto alla pubblicazione su *“IlSole24Ore”* e *“Financial Times”* e sul sito *web* della società di un preliminare invito a manifestare interesse per (i) l'acquisto dei complessi aziendali di Piaggio ovvero (ii) l'effettuazione di operazioni attinenti alla ristrutturazione della stessa.

A seguito della pubblicazione di tale invito, alla data odierna risultano pervenute ben n. 42 manifestazioni d'interesse, di cui (i) n. 21 provenienti da soggetti natura industriale, (ii) n. 13 da fondi d'investimento e (iii) n. 8 da società di consulenza e/o persone fisiche.

[OMISSIS]

Dalle manifestazioni d'interesse pervenute si percepisce un buon livello di interesse, anche a livello internazionale, per i complessi aziendali di Piaggio. Accanto alle n. 16 manifestazioni d'interesse pervenute da soggetti italiani, si registrano infatti ben n. 26 manifestazioni di interesse di soggetti stranieri, di cui n. 9 provenienti da soggetti aventi sede in Europa, n. 12 provenienti da soggetti aventi sede in America e n. 5 provenienti da soggetti aventi sede in Asia.

[OMISSIS]

5. CAPITOLO 5 – LA SCELTA DELL’INDIRIZZO DELLA PROCEDURA E LE LINEE GUIDA DEL PROGRAMMA

5.1 Premessa: il quadro normativo

La procedura di amministrazione straordinaria cui è stata sottoposta Piaggio è, come noto, finalizzata al “*recupero dell’equilibrio delle attività imprenditoriali*”. Tale obiettivo può essere alternativamente raggiunto tramite (i) “*la cessione dei complessi aziendali, sulla base di un programma di prosecuzione dell’esercizio dell’impresa*” con una durata non superiore a due anni, eventualmente prorogabili per ulteriori dodici mesi (il c.d. “programma di cessione dei complessi aziendali”) (v. art. 4 della Legge Marzano e art. 27, comma 2, lett. a della Prodi Bis) ovvero (ii) “*tramite la ristrutturazione economica e finanziaria dell’impresa, sulla base di un programma di risanamento*” con una durata non superiore a due anni, eventualmente prorogabili per ulteriori dodici mesi (il c.d. “programma di ristrutturazione”) (v. art. 4 della Legge Marzano e art. 27, comma 2, lett. b della Prodi Bis).

A tal fine, entro 180 giorni dalla data del decreto di nomina (prorogabili di ulteriori novanta giorni, come avvenuto nel caso di specie) il Commissario Straordinario presenta al Ministero dello Sviluppo Economico il programma di cui all’art. 54 della Prodi Bis redatto secondo l’indirizzo di cui all’art. 27, comma 2, lett. a) ovvero lett. b) della Prodi Bis (v. art. 4 della Legge Marzano).

Come già indicato nel Capitolo 1, il comma 3bis dell’art. 3 della Legge Marzano dispone poi che “*le procedure relative alle imprese del gruppo (...) possono attuarsi unitamente a quella relativa alla capogruppo, a norma dell’art. 4, comma 2 [e quindi attraverso l’esecuzione di un programma unitario], ovvero in via autonoma, attraverso un programma di ristrutturazione o mediante un programma di cessione, [da presentarsi] nel rispetto dei termini di cui all’art. 4, commi 2 e 3*”.

Per quanto riguarda il contenuto del programma, il primo comma dell’art. 56 della Prodi Bis (applicabile nel caso di specie in forza del generale richiamo alle disposizioni della Prodi Bis contenuto all’art. 8 della Legge Marzano) dispone che il programma da redigersi a cura del Commissario Straordinario deve, tra l’altro, indicare:

- (i) “*le attività imprenditoriali destinate alla prosecuzione e quelle da dismettere*”;
- (ii) “*il piano per l’eventuale liquidazione dei beni non funzionali all’esercizio dell’impresa*”;

- (iii) *“le previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell’esercizio dell’impresa”*;
- (iv) *“i modi di copertura del fabbisogno finanziario, con specificazione dei finanziamenti o delle altre agevolazioni pubbliche di cui è prevista l’utilizzazione”*;
- (v) *“i costi generali e specifici complessivamente stimati per l’attuazione della procedura, con esclusione del compenso dei commissari e del comitato di sorveglianza”*.

L’art. 56 della Prodi Bis prosegue poi disponendo che:

- (a) *“se è 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”* (v. comma 2 dell’art. 56 della Prodi Bis);
- (b) *“se è adottato l’indirizzo della ristrutturazione dell’impresa, il programma deve indicare, in aggiunta a quanto stabilito nel comma 1, le eventuali previsioni di ricapitalizzazione dell’impresa e di mutamento degli assetti imprenditoriali, nonché i tempi e le modalità di soddisfazione dei creditori, anche sulla base di piani di modifica convenzionale delle scadenze dei debiti o di definizione mediante concordato”* (v. comma 3 dell’art. 56 della Prodi Bis).

5.2 Le ragioni alla base della scelta dell’indirizzo della cessione dei complessi aziendali e le linee guida del programma

Il perseguimento da parte della Procedura di uno dei due indirizzi alternativi sopra indicati (cessione dei complessi aziendali o ristrutturazione economica e finanziaria dell’impresa) costituisce una “scelta di campo” tra due prospettive tra loro molto diverse.

Come indicato al punto 1.2 della relazione illustrativa della Prodi Bis, i due indirizzi in questione *“corrispond[ono], sotto il profilo sostanziale, alle due diverse ‘gradazioni’ con le quali le potenzialità di recupero sono suscettive di manifestarsi. Nel primo caso [n.d.r.: cessione dei complessi aziendali], è possibile ripristinare de futuro l’equilibrio tra costi e ricavi, senza che ciò consenta anche di sanare per integrum le passività precedentemente accumulate: la conservazione del patrimonio produttivo si attua, perciò, tramite un mutamento della titolarità dell’impresa, della quale viene evitata, nelle more, la dissoluzione. Nel secondo caso [ristrutturazione economico-finanziaria dell’impresa], invece, l’amministrazione straordinaria prelude al recupero, da parte dell’impresa, della capacità di soddisfare (...) anche le obbligazioni pregresse e, dunque, al suo ritorno in bonis”*.

Assunta la gestione e l'amministrazione dei beni dell'impresa insolvente, lo scrivente Commissario Straordinario ha, come già si è detto, avviato, con il supporto del *management* e del personale operativo della società, una serie di approfondite analisi in merito (i) al mercato in cui opera Piaggio e alle relative opportunità/criticità, (ii) al portafoglio ordini e ai contratti in essere i principali fornitori e clienti e (iii) ai costi fissi e variabili che caratterizzano l'attività di Piaggio. Quanto sopra al fine di elaborare nel più breve tempo possibile le previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell'esercizio dell'impresa e individuare l'indirizzo che nel caso di specie meglio consente il raggiungimento degli obiettivi della procedura.

[OMISSIS]

Le circostanze di cui sopra,

[OMISSIS]

hanno quindi portato lo scrivente Commissario a ritenere che nel caso di specie non sussistano le condizioni affinché Piaggio possa, attraverso meri interventi di ristrutturazione, riconversione e/o riorganizzazione e in assenza di pesanti iniezioni di cassa (ad oggi non preventivabili), recuperare il proprio equilibrio economico-finanziario e competere, quale azienda risanata, nel proprio settore di riferimento, con conseguente impercorribilità dell'indirizzo del recupero dell'equilibrio economico-finanziario di cui all'art. 27, comma 2, lett. b) della Prodi Bis.

Sulla base delle considerazioni sopra sinteticamente esposte, si ritiene gli obiettivi che caratterizzano la procedura di amministrazione straordinaria (salvaguardia del patrimonio produttivo e dei livelli occupazionali *in primis*) possano essere quindi concretamente perseguiti (ed attuati) solo attraverso la cessione dei complessi aziendali a

terzi. La scelta di tale indirizzo è stata, per quanto potesse occorrere, anche “avvalorata” dalle molteplici manifestazioni di interesse per l’acquisto di tali complessi, ricevute a seguito della prima sollecitazione al mercato effettuata dallo scrivente Commissario tramite la pubblicazione, su “*ILSole24Ore*” e “*Financial Times*” e sul sito *web* della società di un preliminare invito a manifestare interesse (cfr. Capitolo precedente).

Lo scrivente Commissario Straordinario intende quindi procedere il più rapidamente possibile ad avviare la procedura di vendita dei complessi aziendali di Piaggio e di Piaggio Aviation, privilegiando – come meglio si dirà nel prosieguo – la cessione unitaria di tali complessi aziendali. Ove tale cessione unitaria non risulti percorribile per carenza di offerte e/o comunque opportuna o conveniente per la Procedura alla luce di una valutazione globale delle offerte pervenute che tenga conto non solo del corrispettivo offerto, lo scrivente Commissario si riserva di procedere alla cessione separata dei singoli rami di azienda (*Business Unit*) o di parti degli stessi.

L’obiettivo primario del Commissario è (e resta) in ogni caso quello di privilegiare la cessione unitaria dei complessi aziendali. Pertanto, la cessione separata delle *Business Unit* e/o di loro sub-divisioni, sarà valutata solo come ipotesi residuale, prestando la massima attenzione alla salvaguardia dei livelli occupazionali.

5.3 La predisposizione di un unico programma per tutte le società del Gruppo Piaggio in procedura

La scelta di predisporre un unico programma per tutte le società del Gruppo Piaggio in amministrazione straordinaria (Piaggio e Piaggio Aviation) deriva, come già rilevato nel precedente Capitolo 1, dai rilevanti collegamenti di natura economica, finanziaria e produttiva esistenti tra le società in questione. Come già anticipato nei Capitoli precedenti e come meglio si vedrà nel prosieguo, Piaggio Aviation, costituita in data 22.12.2017, è attualmente “*type certificate holder*” (ovvero titolare dei diritti di proprietà intellettuale) dei velivoli P.180 (prodotto e venduto da Piaggio Aerospace) e P.166, nonché titolare delle relative certificazioni. L’attività svolta da Piaggio Aviation (che lavora unicamente per Piaggio) rappresenta una porzione fondamentale del processo di produzione e vendita del velivolo P.180 da parte di Piaggio .

Come dettagliatamente illustrato nell'istanza per l'ammissione di Piaggio Aviation alla procedura di amministrazione straordinaria, *“la rilevanza qualitativa e quantitativa dei rapporti commerciali tra Piaggio e Piaggio Aviation è (...) tale da poter considerare Piaggio Piaggio Aviation come una vera e propria articolazione ed emanazione del complesso aziendale della controllante Piaggio Aerospace e quindi strettamente funzionale alla gestione dell'impresa e all'esercizio delle attività di quest'ultima”*.

Al fine di gestire in maniera più organica ed efficiente le commesse istituzionali del P180 è stata approvata da EASA in data 19 Settembre 2019 un cambio organizzativo che autorizza Piaggio Aero Industries ad agire “on behalf” del Type Certificate Holder Piaggio Aviation a poter svolgere le seguenti attività:

(i) analizzare la fattibilità tecnica delle modifiche/personalizzazioni richieste dal cliente rispetto alla configurazione standard dei velivoli P.180 prodotti da Piaggio, nonché i tempi e i costi delle medesime e l'impatto sulle tempistiche di consegna del velivolo;

(ii) predisporre la documentazione prevista dalla normativa applicabile per sviluppare, approvare e certificare le nuove modifiche che nel corso del tempo vengono applicate al modello P.180;

coadiuvare Piaggio nell'aggiornamento delle pubblicazioni tecniche del velivolo P.180, nonché approvare ogni aggiornamento predisposto da Piaggio (sulla base delle indicazioni fornite a quest'ultima) in conseguenza di migliorie al progetto, inconvenienti in servizio, obsolescenza di apparati e/o equipaggiamenti;

Al contempo PIAGGIO AVIATION conserva i privilegi di poter sviluppare in autonomia modifiche minori e minor repair per i velivoli in servizio.

(iv) classificare le segnalazioni di inconvenienti da parte dei clienti e, ove emerga la necessità di effettuare riparazioni, approvare contenuti, modalità di esecuzione e relativa certificazione.

La gestione (e soprattutto la cessione) unitaria dei complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation, fermo il principio di separazione delle masse attive e passive di ciascuna procedura, consentirà quindi di razionalizzare la struttura produttiva di tali società e di proporre al mercato un “pacchetto” sfruttando appieno le sinergie tra esse esistenti.

6. CAPITOLO 6 – LE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI DESTINATE ALLA PROSECUZIONE

6.1 I beni e le altre attività incluse nel perimetro dei complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation

Il presente Capitolo ha la finalità di descrivere più nel dettaglio i complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation destinati a proseguire la propria attività in vista dell'auspicata cessione a terzi da effettuarsi in esecuzione del presente Programma.

Nei paragrafi che seguono si procederà quindi ad una dettagliata descrizione dei diversi tipi di velivoli prodotti da (e/o in corso di sviluppo a cura di) Piaggio e Piaggio Aviation, delle principali voci dell'attivo di tali società e delle caratteristiche delle singole Business Unit nelle quali sono articolate le attività industriali, commerciali ed operative del Gruppo Piaggio (con indicazione del relativo portafoglio ordini e delle opportunità commerciali in corso di contrattualizzazione ⁽¹⁾).

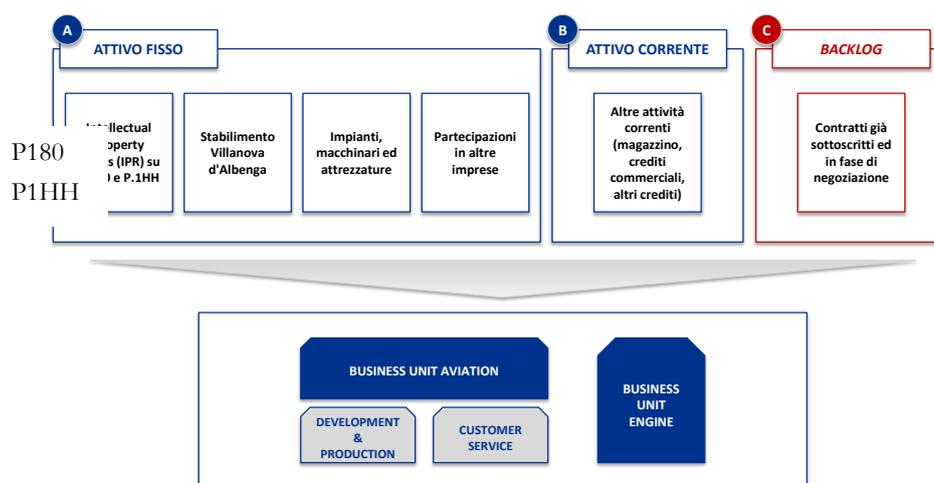


Figura 26: Complessi aziendali delle società in AS

6.1.1 Linee di produzione

6.1.2 Focus sul P.180

Il progetto P.180, velivolo turboelica (turboprop) ad elevate prestazioni che rientra nella categoria dei *business jet*, venne avviato nel 1978 e il volo inaugurale fu

⁽¹⁾ Per un approfondito esame del portafoglio ordini e delle opportunità commerciali in corso di contrattualizzazione si rinvia al precedente Capitolo 4.

effettuato nel 1986. Successivamente, nei primi mesi del 1990, il P.180 modello “Avanti”, ottenne la certificazione di tipo in Italia e, subito dopo, negli USA ⁽¹²⁾.

Nel 2005 è stato presentato sul mercato il modello “Avanti II”, una versione aggiornata del modello “Avanti”, soprattutto con riferimento ai sistemi avionici di guida e navigazione e ad alcuni aggiornamenti strutturali. Tali innovazioni hanno aumentato il livello di sicurezza del prodotto e permesso notevoli risparmi in termini di tempo e costi di produzione.

Il modello P.180 “Avanti EVO” (presentato nel 2014) rappresenta l’ultima generazione di velivolo P.180, caratterizzata da importanti aggiornamenti alla configurazione del P.180 “Avanti II” ⁽¹³⁾.



Figura 27: P.180 Avanti EVO

Il P.180 “Avanti EVO” è un velivolo bimotore in grado di trasportare fino a 10 persone (incluso l’equipaggio), a seconda della configurazione degli interni e delle opzioni prescelte dal cliente. L’aeromobile è conforme ai requisiti EASA CS-23 e FAR Part 23 ed è stato certificato dalle autorità dell’Unione Europea, degli Stati Uniti, del Canada e di altri Paesi ⁽¹⁴⁾.

⁽¹²⁾ Il certificato di tipo è emesso dall’autorità aeronautica di uno Stato quando viene dimostrata la rispondenza di un prodotto aeronautico ai requisiti di aeronavigabilità previsti dalla normativa vigente.

⁽¹³⁾ Tra le innovazioni più significative si segnalano: (i) l’adozione di nuove eliche dal design avanzato, caratterizzate da un regime di rotazione più basso (1800 RPM vs 2000 RPM del modello di elica utilizzato in precedenza) e (ii) nuovi scarichi del motore, che hanno consentito di ridurre l’impronta di rumore esterno di circa 5 dBA.

⁽¹⁴⁾ Inclusi Australia, Bangladesh, Bermuda, Brasile, Canada, Cayman, Cina, India, Indonesia, Malesia, Messico, Russia, Sud-Africa, Taiwan, Thailandia, Emirati Arabi Uniti e Uganda.

La chiave per la velocità e l'efficienza del P.180 “Avanti EVO” è la configurazione a tre superfici portanti, brevettata con il termine "*Three-Lifting-Surface Configuration*" (3LSC).

L'effetto globale delle tre superfici portanti, unito al design aerodinamico avanzato dei profili alari (che consentono di mantenere il flusso laminare per buona parte della sezione grazie anche all'adozione della configurazione elica spingente), consente di ridurre del 34% la superficie dell'ala principale, con un vantaggio proporzionale in termini di consumi.

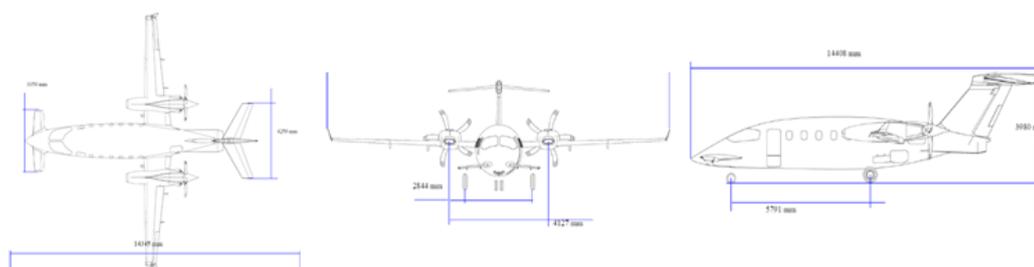


Figura 28: Viste prospettive P.180 Avanti EVO

La struttura primaria del velivolo è principalmente in lega di alluminio al 80% mentre il rimanente 20% della struttura è in composito di fibra di vetro o carbonio.

Il P.180 “Avanti EVO” è progettato per ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente, riducendo significativamente i livelli di rumore esterno fino a metà della potenza acustica dei suoi “predecessori” (l’“Avanti” e “Avanti II”).

Il velivolo incorpora inoltre un nuovo sistema di carrello di atterraggio progettato per mantenere e migliorare le prestazioni degli aeromobili e allo stesso tempo ridurre significativamente i costi del ciclo di vita.

L'efficienza del velivolo si combina con una cabina totalmente spaziosa e confortevole da poter diventare un ufficio dei cieli, dotato di connettività *broad band* e satellitare, così come un ambiente raffinato ed elegante dove concedersi tempo per il riposo e lo svago.

La duttilità e l'affidabilità del P.180 "Avanti EVO", unite ad una tecnologia all'avanguardia, ad un sistema di pressurizzazione particolarmente performante (che consente di mantenere una quota cabina equivalente a livello del mare fino a 26mila piedi e di 6mila piedi fino a una quota esterna di 41mila piedi) e alla motorizzazione elica spingente (che rende la cabina particolarmente silenziosa e con bassi livelli di vibrazione), ne fanno uno dei velivoli più apprezzati dell'aviazione d'affari, nonché un velivolo *multiutility* particolarmente versatile anche nelle sue configurazioni "*special mission*".

Caratteristiche tecniche P.180	
Dimensioni	
Apertura alare (m)	14,345
Lunghezza (m)	14,408
Altezza (m)	3,980
Dimensioni Cabina	
Altezza (m)	1,750
Larghezza (m)	1,850
Lunghezza (m)	4,550
Posti massimi disponibili	8+2
Peso	
Max TakeOff Weight MTOW (kg)	5.489
Powerplant	
2 x Pratt & Whitney Canada PT6A-66B 850 SHP (ISA, sea level)	
2x Hartzell propellers	
Performance	
Maximum speed (KTAS)	402
MMO	0.70 Mach
Service Ceiling (feet)	41.000
Take-off distance (feet)	3.196
Landing distance (feet)	3.282

Figura 29 Caratteristiche tecniche P.180

Il P.180 "Avanti EVO" è utilizzato da Forze Armate, da Agenzie Governative e da operatori privati come unità aeroambulanza, unità di pattugliamento fotogrammetrica per il controllo del territorio e la tutela ambientale e come velivolo per radio-misurazioni e calibrazioni degli strumenti della navigazione aerea.

Le configurazioni principali che derivano dai modelli P.180 sono:

- P.180 Air Ambulance: il P.180 "Avanti EVO" può essere innanzi tutto configurato come aeroambulanza. La cabina del velivolo, la più grande di questo

segmento di mercato, offre uno spazio enorme per imbarcare pazienti e prendersi cura di loro e ne fa l'aereo ideale per il trasporto medico. Le caratteristiche tecniche del velivolo consentono di mantenere un livello di volo fino a 41mila piedi e, quindi, lontano dalle turbolenze, rendendo il P180 "Avanti EVO" la scelta migliore per gli operatori di aeroambulanze e le loro missioni. E' stata inoltre recentemente sviluppata e certificata una modifica che prevede l'allargamento della porta di ingresso e che rende ancora più agevoli le operazioni di imbarco e sbarco delle barelle;



Figura 30: P.180 Air Ambulance

- P.180 Pattugliatore leggero (Surveillance): il P.180 "Avanti EVO" può essere parimenti configurato come velivolo di sorveglianza dotato di un sistema FLIR / TV Camera utilizzabile per vasta gamma di missioni (quali antiterrorismo, antidroga, monitoraggio ambientale, operazioni di ricerca e salvataggio etc...);
- P.180 Radiomisure: il P.180 Avanti EVO configurato come velivoli per radiomisure è equipaggiato per effettuare ispezioni di volo complete ed è disponibile con diversi *layout* di cabina tra i quali la "*Shuttle*".

Il velivolo, se equipaggiato solo con la *Flight Inspection Provision*, mantiene il *layout standard* della cabina, con un set aggiuntivo di antenne, dedicato al *Flight Inspection System*, con tutti i cablaggi/cavi.

I nuovi velivoli P.180 (denominate "EVOPlus") che saranno oggetto del contratto attualmente in corso di contrattualizzazione con clienti istituzionali (cfr. Capitolo 4), prevedono lo sviluppo e l'introduzione di ulteriori "migliorie"

[OMISSIS]

[OMISSIS]

I diritti di proprietà intellettuale del P.180 sono detenuti da Piaggio Aviation che, come si è detto in precedenza, ne è il “*type certificate holder*” .

6.13 Focus su P.1HH

Il velivolo militare P.1HH HammerHead è un sistema aereo a pilotaggio remoto (Unmanned Aerial System – UAS) che si compone di un velivolo a pilotaggio remoto (UAV), di una stazione di controllo terrestre (Ground Control Station – GCS) e di sistemi integrati di navigazione e missione. Il velivolo, capace di decollo e atterraggio automatico (ATOL) si posiziona nella fascia alta dei velivoli a pilotaggio remoto (MALE). Tale velivolo può, infatti, raggiungere la quota di 13.700 metri con una permanenza in volo di oltre 16 ore.

Al pari del P.180, il P.1HH è caratterizzato dalla configurazione propulsiva con eliche spingenti che conferiscono al velivolo una particolare impronta sonora che all'esterno suona particolarmente "acuta". Essendo stato sviluppato sulla base della “piattaforma” del P180, il P.1HH riesce a raggiungere velocità particolarmente elevate (fino a 395 KTAS).

Il velivolo è gestito da una stazione di terra collegata attraverso un sistema di comunicazione in linea di vista (Line of Sight - LS) e via satellite oltre la linea di vista (Beyond Line of Sight - LOS) che consente il controllo remoto dei sistemi di navigazione e di missione dell'aeromobile.

Il sistema di controllo, di gestione dei dati di missione e di gestione del segmento di terra sono basati sull'innovativo SkyISTAR di Selex ES, stato dell'arte tra gli equipaggiamenti per ISR (Intelligence Surveillance Reconnaissance), in grado di operare in situazioni che vanno dagli attacchi terroristici all'immigrazione illegale, alla protezione delle zone economiche esclusive (EEZ), alle infrastrutture e siti critici.

Il P.1HH è un prodotto classificato. Nelle pagine che seguono si procederà quindi unicamente ad una sintetica descrizione delle caratteristiche tecniche di tale velivolo, in linea con la tutela prevista dalla normativa nazionale.

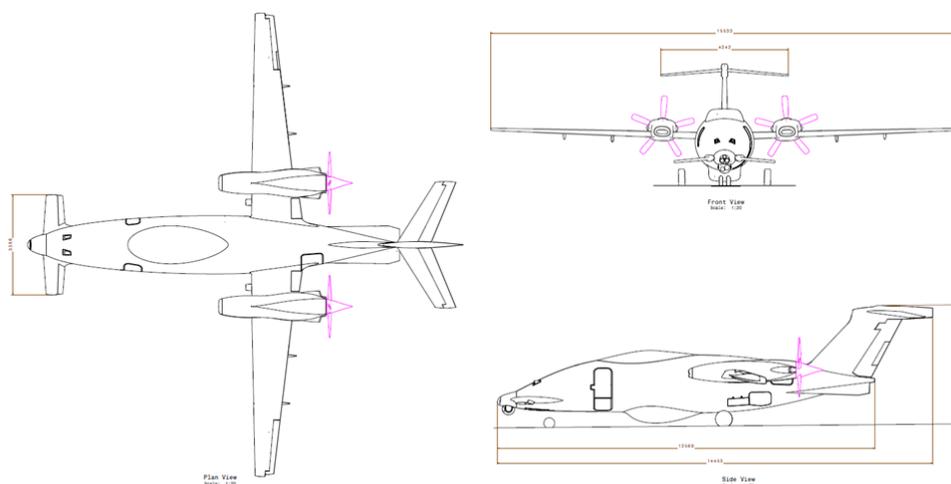


Figura 31: viste prospettive P.1HH

Il P.1HH è derivato dal P.180 Avanti riprogettato con nuove specifiche tecniche, quali una nuova configurazione aerodinamica, rappresentata da una maggiore apertura alare (15,5 m contro i 14m del P.180) e una superiore capacità di carico utile, combinando specifici interventi strutturali alla consolidata configurazione turboprop ad eliche spingenti e tre superfici portanti del P.180. La sezione esterna delle ali del P.1HH è rimovibile per consentire la trasportabilità del velivolo via terra rendendo possibile l'impiego del sistema in qualsiasi scenario operativo. Inoltre, il velivolo è stato dotato di un serbatoio aggiuntivo di carburante in fusoliera che ha consentito di aumentare in maniera molto significativa l'autonomia rispetto al P.180.

Durante la singola missione, infatti, il P.1HH è in grado di effettuare il monitoraggio di un'area pari a circa 15.600 km², coperti in circa 15 ore.

[OMISSIS]

Il programma di sviluppo del P.1HH, come più estensivamente trattato nel corso dei precedenti capitoli, è stato avviato in *partnership* con ADASI, che aveva anche commissionato a Piaggio la produzione di alcuni velivoli e relativi sistemi.

[OMISSIS]

Per completezza, preme infine evidenziare come la società abbia beneficiato, per lo sviluppo di tale programma, di una serie di agevolazioni ai sensi della Legge 808/85, come da decreto dell'11 dicembre 2015.

6.14 Focus sull'MPA

Il Piaggio MPA (*Multirole Patrol Aircraft*) è un velivolo a pilotaggio tradizionale (*manned*) progettato come evoluzione e sviluppo nel settore “*Special Mission*”, del P.180 “Avanti II”.

L'MPA eredita le caratteristiche della piattaforma P.180 "Avanti II", comprese le prestazioni ad alta velocità, con l'implementazione di alcune modifiche significative per migliorarne ulteriormente le prestazioni e installare i sistemi di missione e aeromobili aggiornati.

Si tratta di un aeromobile bi-turboelica tecnologicamente avanzato, multi-ruolo, efficiente e competitivo, destinato a missioni di sorveglianza aerea, pattugliamento terrestre, costiero e marittimo, grazie ad una combinazione di resistenza, velocità, elevata pendenza di salita, ambiente operativo ampio e confortevole.



Figura 32: Vista laterale dell'MPA

Il velivolo, progettato per essere una piattaforma flessibile in grado di compiere diverse attività di *intelligence* e di essere personalizzato con una varietà di sensori e funzioni di gestione specifici, garantisce prestazioni avanzate ed è dotato di caratteristiche operative tra le migliori della categoria.

Quanto sopra grazie alla capacità di tale velivolo di:

- volare ad alta velocità e in alta quota lungo distanze che richiedono una prolungata autonomia;
- integrare i più recenti sensori radar e la tecnologia EO/IR avanzata;
- elaborare le informazioni acquisite mediante consolle tra le più avanzate della categoria;
- fornire dati di *intelligence* a terra mediante *datalink* flessibili LOS / BLOS.

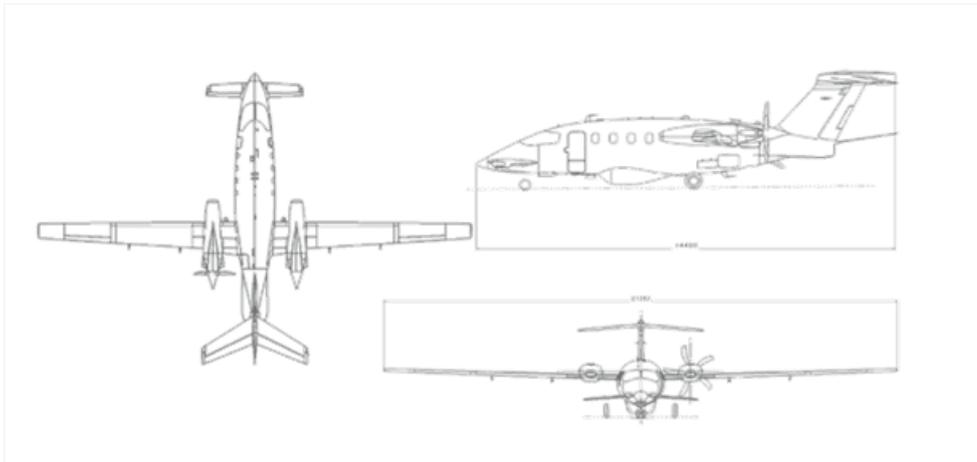


Figura 33: Viste prospettive MPA

L'MPA ha una configurazione aerodinamica che prevede una maggiore apertura dell'ala principale rispetto al P180 (21 m invece dei 14 m del P.180), maggior superficie dell'ala anteriore e dello stabilizzatore. Il velivolo è, inoltre, dotato di serbatoi ausiliari in fusoliera che consentono di aumentarne significativamente l'autonomia. La combinazione di specifici interventi strutturali, una superiore capacità di carico utile rispetto al P.180 "Avanti II", insieme alla consolidata tecnologia turboprop a eliche spingenti sviluppata da Piaggio, consentono al velivolo MPA un'autonomia di 10 ore di volo ad alta quota, un *range* operativo di oltre 6.100 km, una quota massima di volo di 12.500 metri e una velocità di crociera di 650 km/h.

[OMISSIS]

La cabina, la più ampia del segmento, consente l'installazione di un'ampia gamma di consolle per missioni speciali e presenta il livello più basso di rumorosità interna e di vibrazione per aeromobili di questa categoria.

Il velivolo è stato sottoposto a numerosi test in galleria del vento a bassa velocità / alta velocità in strutture *leader* a livello mondiale e a test strutturali preliminari presso i laboratori Piaggio per convalidarne la progettazione e le prestazioni. Il programma di voli sperimentali condotti prima dello “stop” del programma (circa 40 ore di volo) hanno confermato le eccezionali caratteristiche della macchina.

6.15 Lo stabilimento di Villanova d'Albenga e i siti minori



Figura 34 foto satellitare dello stabilimento di Villanova

Piaggio è titolare della proprietà superficiale di un ampio complesso industriale, realizzato su un'area demaniale sita nel Comune di Villanova d'Albenga (SV), località San Rocco, in Viale Generale Disegna, 1.

Più in particolare, con atto a rogito notaio Gianluca Bozzo del 11 novembre 2009 – (Rep n. 44952 e Ordine n. 9665), registrato presso l'Agenzia dell'Entrate di Genova 3 il 13.11.2009 al n. 9099 Serie 1T, l'Agenzia del Demanio ha concesso a Piaggio un diritto di superficie di durata cinquantennale (e quindi sino al 11.11.2059) sulla predetta area di mq. 127.000 sita in Villanova d'Albenga (SV), consentendo a

Piaggio di costruire e mantenere sopra il medesimo terreno, un fabbricato da adibire a nuovo stabilimento produttivo.

Lo stabilimento si trova in una posizione strategica in quanto è ubicato vicino all'aeroporto civile di Albenga "Riviera Airport" al quale è direttamente collegato attraverso un varco.

La struttura è stata progettata allo scopo di incrementare ed efficientare la capacità produttiva, ottimizzando i flussi attraverso tecniche di "*lean production*", necessarie anche per l'espansione nell'aviazione militare, ed è stata inaugurata nel novembre 2014. Lo stabilimento di Villanova d'Albenga ospita oggi tutte le attività di produzione e manutenzione di aeromobili e relativa componentistica in precedenza svolte nello stabilimento di Finale Ligure (che è stato dismesso) e in quello di Genova-Sestri (in cui vengono oggi svolte unicamente attività di manutenzione e talune altre attività di *testing*).

Lo stabilimento, interamente delimitato da recinzione, è composto da un fabbricato principale che al piano terreno ospita la produzione ed ai piani superiori gli uffici amministrativi, produzione e direzione. Sono presenti, inoltre, taluni fabbricati adiacenti al fabbricato principale destinati a magazzino e servizi veri e un ampio parcheggio.

Il fabbricato principale, evidenziato nella foto con un tratteggio rosso, è destinato alla produzione e ha un'altezza interna di 7 metri. Tale fabbricato, al pari della gran parte dei fabbricati accessori, ha una struttura portante metallica con tamponature laterali e copertura in pannelli prefabbricati isolati, mentre alcune porzioni sono tamponate perimetralmente in muratura.



Figura 35: Ripresa dall'alto del fabbricato principale

Il fabbricato è dotato di impianti di sicurezza, riscaldamento e condizionamento.



Figura 36: dettaglio area di produzione

Gli altri fabbricati sono di più ridotte dimensioni, in prefabbricato e risultano essere prevalentemente destinati a magazzino e protezione impianti. Completano lo stabilimento un ulteriore manufatto di modeste dimensioni adibito a portineria e diversi piazzali, corsie con aree di manovra e giardini.



Figura 37: dettaglio esterno altri fabbricati



Figura 38: panoramica dei laboratori

Oggi, nell'area produttiva vengono svolte le seguenti lavorazioni:

- Wings line: linea di produzione delle ali e della componentistica alare;
- P.180 Final Assy Line: assemblaggio delle ali con la parte anteriore / posteriore della fusoliera, prodotta in *outsourcing* dal fornitore LAERH S.r.l.; in questa linea di montaggio vengono aggiunti i sistemi idraulici, elettrici ed avionici fino al completamento del velivolo;
- P.1HH Final Assy Line: linea di assemblaggio P.1HH;
- Flight Line: linea in cui avviene il controllo di qualità, eventuali ritocchi, check motore e liquidi fino allo stazionamento su pista / rullaggio / decollo e collaudo velivolo;
- Engine MRO: in questa linea vengono prodotti, testati e mantenuti i motori aeronautici che Piaggio, in collaborazione con altri produttori del settore in seguito descritti, sviluppa.

In particolare, consultando i grafici e il Docfa NCEU presso la competente Agenzia del Territorio, le sussistenze e le relative dimensioni risultano essere:

[OMISSIS]

6.16 Siti minori

Piaggio svolge la propria attività anche in tre ulteriori siti (non di proprietà) dislocati sul territorio nazionale che utilizza in forza di concessioni o con altre formule contrattuali.

[OMISSIS]

6.17 Impianti, macchinari e attrezzature

Nel presente paragrafo si fornisce una sintetica descrizione dei principali cespiti utilizzati nei processi produttivi di Piaggio ed iscritti nelle voci “*impianti e macchinari*”

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

Considerata la specificità dell'attività svolta e la tipologia di clientela servita, Piaggio vanta un "parco macchinari" di ultima generazione e di difficile reperimento. Tali macchinari sono caratterizzati da un elevato valore strategico nonché da una sostanziale unicità sul mercato (si veda, per esempio, la Forest Line V4/2000, la Rambaudi H80L e la Mazak).

6.1.8 Partecipazioni in società controllate / collegate

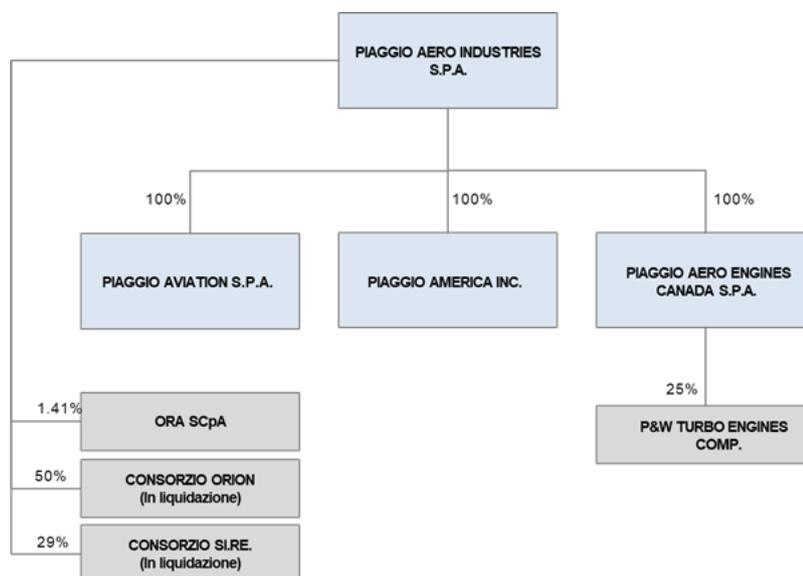


Figura 39: Struttura societaria di Piaggio Aero Industries S.p.A.

Come anticipato nel precedente Capitolo 1, Piaggio possiede l'intero capitale sociale delle tre seguenti società: (i) Piaggio Aviation; (ii) Piaggio America e (iii) Piaggio Canada.

(i) Piaggio Aviation

Piaggio Aviation (oggi in amministrazione straordinaria) è una società di diritto italiano, costituita il 22.12.2017, avente la propria sede legale presso lo stabilimento di Piaggio a Villanova d'Albenga (SV), Viale Generale Disegna 1.

Piaggio Aviation (che si avvale di n. 22 lavoratori dipendenti) svolge principalmente attività di sviluppo e certificazione a supporto del “prodotto di punta” di Piaggio (il P.180) che rappresentano una porzione fondamentale del processo di produzione e vendita di tale velivolo. Piaggio Aviation è attualmente “*type certificate holder*” (ovvero titolare dei diritti di proprietà intellettuale) dei velivoli P.180 (prodotto e venduto da Piaggio) e P.166, nonché titolare delle relative certificazioni, quale, *in primis*, la c.d. DOA (*Design Organization Approval*), certificazione rilasciata da EASA (*European Aviation Safety Agency*), l'organo di controllo del settore aeronautico dell'Unione Europea, alle imprese di progettazione di velivoli. Più in particolare, in quanto titolare

della DOA, Piaggio Aviation ha la responsabilità di sviluppare in autonomia modifiche minori e minor repair per i velivoli in servizio. Inoltre supporta Piaggio Aero Industries (che agisce nei confronti dell'autorità Certificante EASA "on behalf del Type Certificate Holder") nello sviluppo delle seguenti attività:

- (a) analizzare la fattibilità tecnica delle modifiche/personalizzazioni richieste dal cliente rispetto alla configurazione *standard* dei velivoli P.180 prodotti da Piaggio, nonché i tempi e i costi delle medesime e l'impatto sulle tempistiche di consegna del velivolo;
- (b) predisporre la documentazione prevista dalla normativa applicabile per sviluppare, approvare e certificare le nuove modifiche che nel corso del tempo vengono applicate al modello P.180;
- (c) coadiuvare Piaggio nell'aggiornamento delle pubblicazioni tecniche del velivolo P.180, nonché approvare ogni aggiornamento predisposto da Piaggio (sulla base delle indicazioni fornite a quest'ultima) in conseguenza di migliorie al progetto, inconvenienti in servizio, obsolescenza di apparati e/o equipaggiamenti;
- (d) classificare le segnalazioni di inconvenienti da parte dei clienti e, ove emerga la necessità di effettuare riparazioni, approvare contenuti, modalità di esecuzione e relativa certificazione.

(ii) Piaggio America

Piaggio America è una società di diritto statunitense fondata nel 1987, con capitale sociale pari a USD 13.678.704,00 e sede legale e operativa presso l'aeroporto internazionale di West Palm Beach (Florida) dove condivide gli uffici con Jet Aviation, il più importante centro di servizi, manutenzione e allestimento per velivoli *executive* degli Stati Uniti.

Piaggio America si occupa (i) della vendita di velivoli P.180 e loro parti di ricambio nei mercati americani, (ii) dell'assistenza post-vendita sui velivoli P.180 Avanti operanti in tutto il Nord America, mettendo a disposizione dei clienti una rete diffusa ed efficiente di assistenza e manutenzione e (iii) di attività promozionali e pubblicitarie.



Figura 40: Uffici di Piaggio America Inc.

Il magazzino delle parti di ricambio è situato in Florida presso il Fort Lauderdale Executive Airport, mentre ulteriori uffici di supporto tecnico sono dislocati nelle città di Dallas e Greenville.

Il *customer support* di Piaggio America si occupa principalmente di gestire il portafoglio clienti, dare supporto tecnico, fornire e sostituire pezzi di ricambio. In particolare, Piaggio America:

- gestisce il magazzino di pezzi di ricambio di Fort Lauderdale, garantendo la conservazione fisica dei prodotti, dei documenti e dei dati software (Corridor);
- predispone il listino prezzi dei pezzi di ricambio;
- emette gli ordini di acquisto di materiale per il magazzino e gestisce gli ordini di clienti, fornitori e della stessa Piaggio;
- assiste il personale dedicato alle attività di manutenzione del P.180 (anche dei centri assistenza autorizzati Piaggio) nel condurre ricerche sui guasti, predisporre pubblicazioni di chiarimenti tecnici, ecc.;
- fornisce assistenza tecnica per il prodotto e nelle indagini sugli incidenti;
- effettua visite periodiche o dedicate *in loco* presso le strutture di manutenzione del cliente per raccogliere informazioni e fornire assistenza durante la manutenzione;
- supporta lo staff delle vendite per dimostrazioni in volo o presentazioni tecniche e di supporto, anche mediante la partecipazione a fiere;
 - si occupa della gestione (a) dei contratti relativi al *network* dei centri assistenza autorizzati Piaggio e (b) dei nuovi contratti, rinnovi contrattuali e proposte di ammodernamento dei velivoli;

- svolge attività di *audit* periodici nonché di gestione della politica sulle garanzie di fabbrica.

La manutenzione degli aerei di operatori non dotati di un centro di manutenzione interna è fornita da una rete di centri assistenza autorizzati Piaggio, situati nelle aree di maggiore concentrazione della flotta.



Figura 41: Mappa dei centri assistenza autorizzati Piaggio presenti in America

Alla data odierna Piaggio America si avvale di n. 6 dipendenti

(iii) Piaggio Canada

Piaggio Canada è una società di diritto italiano fondata nell'ottobre 2006, con capitale sociale pari a Euro 3.000.000,00 e sede legale presso lo stabilimento di Piaggio di Villanova d'Albenga (SV), Viale Generale Disegna 1.

Piaggio Canada detiene una partecipazione pari al 25% del capitale sociale della società di diritto canadese P&W Turbo Engines Corporation, attiva nella progettazione e produzione di componentistica e motori e titolare dei diritti di produzione, vendita e gestione del *business* della famiglia motori PW200 (modelli PW206/PW207). Il restante 75% del capitale sociale di P&W Turbo Engines Corporation è detenuto dalla multinazionale Pratt & Whitney Canada Inc.

La partecipazione in Piaggio Canada - che lo scrivente Commissario ritiene di poter annoverare tra i “*beni non funzionali all'esercizio dell'impresa*” di cui alla lettera b)

dell'art. 56 della Prodi Bis - verrà descritta più nel dettaglio nel capitolo successivo dedicato, per l'appunto, ad illustrare il piano per la liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa.

Le partecipazioni in altre società/consorzi, taluni dei quali sono oggi in liquidazione, (ORA SCpA, Consorzio Orion e Consorzio SI.RE) erano finalizzate allo sviluppo di progetti nel settore avionico.

6.1.9 Magazzino e altre attività correnti

Come indicato al precedente Capitolo 1.3, alla data del 30.11.2018 il magazzino merci, materie prime, sussidiarie e di consumo di Piaggio aveva un valore netto contabile di Euro 82,3 milioni, al netto del fondo di obsolescenza di Euro 7,2 milioni. Il magazzino in questione si compone di tutti i beni necessari per lo svolgimento delle attività di produzione ed assemblaggio di velivoli e motori. Resta ovviamente inteso che il magazzino al 30.11.2018 è stato oggetto di movimentazione sino alla data odierna e continuerà ad essere oggetto di movimentazione in conseguenza:

- (i) dell'utilizzo di materiali e componenti presenti in magazzino per lo svolgimento e/o completamento dei lavori in corso e/o per nuove commesse;
- (ii) della vendita a terzi di prodotti finiti, semilavorati o parti di ricambio presenti in magazzino;
- (iii) dell'acquisto di ulteriori materiali e componenti necessari per lo svolgimento e/o completamento dei lavori in corso e/o per nuove commesse.

Le movimentazioni di magazzino sono state (e saranno) in ogni caso funzionali a preservare o persino accrescere il complesso dell'attivo di Piaggio, sotto forma di disponibilità liquide ovvero di esecuzione commesse, con i relativi incassi e margini conseguiti o conseguibili nel corso della procedura di amministrazione straordinaria.

Pur rammentando che i valori contabili non riflettono in alcun modo eventuali valori di realizzo, allo stato non si è rilevata la necessità di rettifiche significative rispetto a quanto sopra rappresentato ed iscritto nella situazione patrimoniale al 30.11.2018.

6.2 Le Business Unit

Al fine di una migliore comprensione del funzionamento dei complessi aziendali facenti capo a Piaggio e Piaggio Aviation (e delle ipotesi di vendita descritte al precedente Capitolo 5.2) si ritiene opportuno fornire in questa sede una breve descrizione dei due rami d'azienda (la BU Aviation e la BU Engine) in cui tali complessi sono articolati.

6.2.1 BU Aviation

Il principale mercato di riferimento di Piaggio è il mercato dell'aviazione, in cui la società opera, quanto al settore civile, con il suo “prodotto di punta” (il P.180 “Avanti Evo”) e, quanto al settore militare, con il P.1HH.

La Business Unit Aviation (che comprende anche l'azienda di Piaggio Aviation, titolare dei diritti di proprietà intellettuale sul P.180) si occupa delle attività di sviluppo, produzione, *customer service* e manutenzione di velivoli civili e militari ed impiega circa 690 lavoratori dipendenti.

[OMISSIS]

Le attività di produzione (svolte dalla sub-divisione “Sviluppo e Produzione”) sono condotte nello stabilimento di Villanova d’Albenga e impiegano circa 540 lavoratori dipendenti.

Come già illustrato al Capitolo 4 (a cui si rinvia) la sub-divisione “Sviluppo e Produzione” vanta un portafoglio ordini pari a Euro 7 milioni circa. A tali ordini/contratti già formalizzati, si aggiungono poi ulteriori possibili ordini/contratti con clienti istituzionali (attualmente in corso di contrattualizzazione/negoziazione) per Euro 432,5 milioni.

I restanti 150 lavoratori dipendenti sono dedicati alle attività di customer service, manutenzione ed assistenza che vengono svolte in larga parte presso il sito di Genova-Sestri. La sub-divisione “Customer Service” è responsabile del supporto post-vendita su tutti i velivoli Piaggio, sia militari che civili.

In qualità di OEM, la sub-divisione “Customer Service” di Piaggio garantisce un supporto qualificato alla flotta e offre agli operatori di tutto il mondo una gamma completa di servizi, quali (i) assistenza tecnica H24, (ii) garanzia, (iii) ricambi e manutenzione, (iv) retrofit e upgrade, (v) training e supporto ingegneristico.

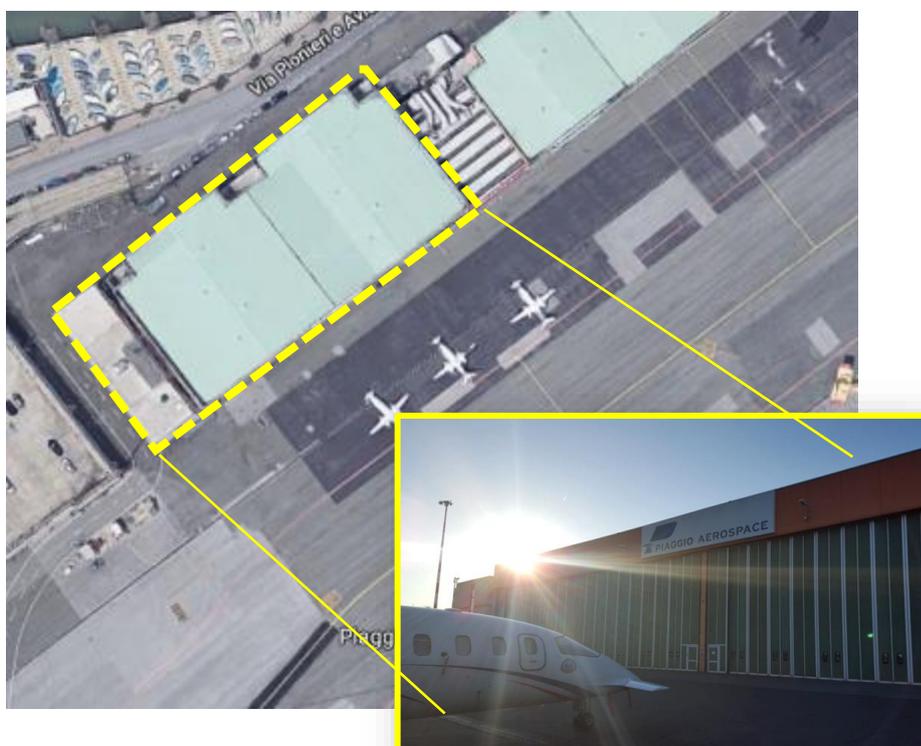


Figura 42 Sede Customer Service presso l'Aeroporto di Genova

La sub-divisione “Customer Service” opera nel rispetto della normativa militare e civile, è parte della DRS (autorità di progetto militare riconosciuta da Armaereo) e supporta Piaggio Aviation (autorità di progetto civile riconosciuta da EASA) ai fini del mantenimento dell’aeronavigabilità, fornendo servizi quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la raccolta e l’analisi dei c.d. *failure report* e delle segnalazioni inconvenienti, la gestione delle azioni correttive, degli schemi di riparazione, delle pubblicazioni tecniche e dei dati flotta.

[OMISSIS]

Come già illustrato al Capitolo 4 (a cui si rinvia), la sub-divisione “Customer Service” vanta un portafoglio ordini pari a Euro 29,1 milioni circa. A tali ordini/contratti già formalizzati, si aggiungono poi ulteriori possibili ordini/contratti soprattutto con clienti istituzionali (attualmente in corso di contrattualizzazione) per Euro Euro 10,4 milioni circa.

6.2.2 BU Engine

La BU Engine di Piaggio è attiva nel settore aero-motoristico attraverso la costruzione di componenti e la manutenzione di motori ad alta tecnologia e impiega n. 350 lavoratori dipendenti. Le attività in questione sono prevalentemente svolte presso il sito di Villanova.

La Business Unit in questione intrattiene, grazie ad una serie di contratti di lungo periodo (che saranno qui di seguito analizzati) rapporti commerciali con i più importanti operatori del settore (Safran HE, Honeywell e Pratt & Whitney e con enti istituzionali italiani ed esteri aventi rispettivamente ad oggetto la produzione di componenti e la manutenzione, riparazione e revisione di una vasta gamma di motori.

La BU Engine vanta una consolidata esperienza nella costruzione di parti e componentistica relativa a motori aeronautici. Per le attività di manifattura ed industrializzazione della componentistica la società si occupa anche della logistica, della gestione dei materiali e della relativa *supply chain*.

Le principali categorie di componenti e parti strategiche che la BU Engine di Piaggio produce, ad oggi, sono:

- componentistica complessa;
- combustori;
- involucro supporto turbina;
- componenti statici;
- supporti turbine di potenza;
- sedi cuscinetti;
- involucri exhaust;
- componenti rotanti;
- alberi turbine;
- dischi turbine e compressori;
- palette turbine e compressori;
- guarnizioni AP.

La BU Engine svolge anche attività di manutenzione, revisione e riparazione (MRO) di motori aeronautici per diverse tipologie di velivoli ed elicotteri.

I contratti di MRO possono avere ad oggetto prestazioni di manutenzione programmata e/o prestazioni di manutenzione non programmata. All'interno della prima categoria ricadono, tra le altre, le seguenti attività: (i) revisione generale, (ii) riparazione e (iii) disassemblaggio. All'interno della seconda categoria ricadono, invece, tra le altre, le seguenti attività: (i) prestazioni urgenti e non programmabili riguardanti la sicurezza del volo, (ii) analisi di problematiche tecniche / operative e successiva risoluzione (anche con emissione di appropriata documentazione tecnica), (iii) revisioni, riparazioni, ispezioni, verifiche e/o indagini tecniche a seguito di segnalazioni inconvenienti in accordo alla direttiva AER(EP).00-01-6 e (iv) fornitura di kit di modifica e parti di ricambio. Una volta concluse le attività di revisione, il motore viene riassemblato e si provvede al collaudo e all'aggiornamento dei libretti al fine di certificarne l'avvenuta revisione.

Le principali tipologie di contratti attraverso cui opera la BU Engine - e dai quali si genera il portafoglio ordini di tale Business Unit - risultano essere di diversa natura, in particolare:

- LTA (*Long Term Agreement*), ovvero contratti di produzione parti con durata superiore a 5 anni;
- RRSP (*Risk Revenue Sharing Partnership*), ovvero *partnership* di natura industriale di durata illimitata dove costi e benefici sono distribuiti tra tutti i *partner* in base all'andamento commerciale del *business* implementato;
- capitolati standard con clienti istituzionali per le attività di MRO;
- contratti per la fornitura di ricambi, principalmente con clienti istituzionali.

Al fine di poter effettuare le attività di revisione, Piaggio sottoscrive poi annualmente contratti di licenza con le "case madri" dei motori con corresponsione di una *royalty fee* (LA – *Licensing Agreement*).

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

Come già illustrato al Capitolo 4 (a cui si rinvia), in virtù dei programmi e degli accordi sopra illustrati, la BU Engine vanta un portafoglio ordini pari a complessivi Euro 234 milioni, ripartito tra attività di produzione (7%) ed attività di MRO (93%)⁽¹⁵⁾. A tali ordini/contratti già formalizzati, si aggiungono poi ulteriori possibili ordini/contratti (attualmente in corso di contrattualizzazione) per circa Euro 125 milioni.

⁽¹⁵⁾ Più nel dettaglio, il portafoglio ordini relativo alle attività di produzione è pari ad Euro 14,2 milioni, mentre il portafoglio ordini relativo alle attività di manutenzione è pari ad Euro 220 milioni circa.

7. CAPITOLO 7 – IL PIANO PER LA LIQUIDAZIONE DEI BENI NON FUNZIONALI ALL’ESERCIZIO DELL’IMPRESA

Il primo comma dell’art. 56 della Prodi Bis (applicabile, nel caso di specie, in forza del generale richiamo alle disposizioni della Prodi Bis contenuto all’art. 8 della Legge Marzano) dispone che il programma da redigersi a cura del Commissario Straordinario deve, tra l’altro, indicare *“il piano per l’eventuale liquidazione dei beni non funzionali all’esercizio dell’impresa”*.

Come anticipato in precedenza, lo scrivente Commissario Straordinario ritiene che la partecipazione detenuta da Piaggio in Piaggio Canada (pari al 100% del capitale sociale di quest’ultima) possa essere ceduta separatamente rispetto ai complessi aziendali come *“bene non funzionale all’esercizio dell’impresa”*.

L’unico *asset* di Piaggio Canada è, infatti, rappresentato dalla partecipazione detenuta nella società di diritto canadese P&W Turbo Engines Corporation (pari al 25% del capitale sociale di quest’ultima). Tale società (il cui restante 75% è detenuto da Pratt & Withney Canada) è attiva nella progettazione e produzione di componentistica e motori e titolare dei diritti di produzione, vendita e gestione del *business* della famiglia motori PW200 (modelli PW206/PW207).

I motori modello PW206/PW207 appartengono alla classe tra i 600 e 900 cavalli e sono destinati agli elicotteri bi-turbina leggeri più venduti al mondo (vale a dire i modelli Agusta A109 Power, Eurocopter EC/135, Bell Helicopter B427, MD Helicopter MD900, Kazan Ansat, ecc.).



Figura 43 Motore Serie PW200

Attraverso la creazione della *joint venture* con Pratt & Withney Canada qui in esame, Piaggio ha avuto l’opportunità di estendere la propria attività in un’area altamente tecnologica quale quella della motoristica per elicotteri, essendo il gruppo Pratt & Whitney uno dei più importanti costruttori di motori aeronautici al mondo.

La figura che segue illustra graficamente i rapporti di partecipazione al capitale intercorrenti tra le diverse società sopra citate.

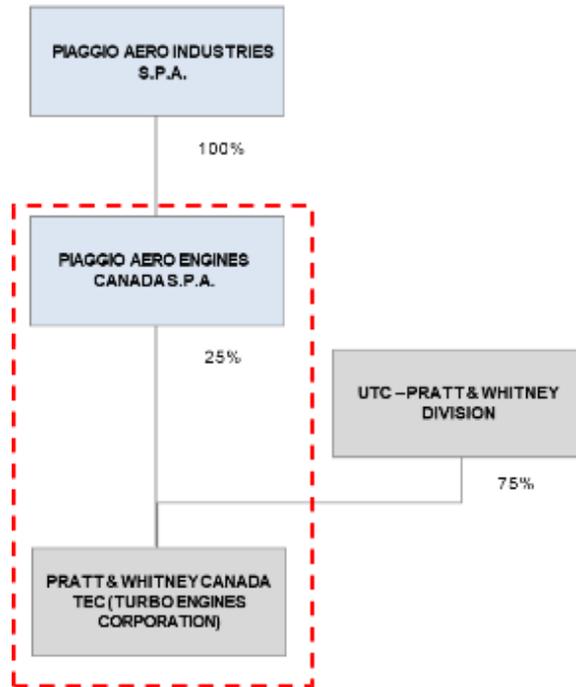


Figura 44: JV Pratt & Whitney TEC

[OMISSIS]

[OMISSIS]

Al riguardo, merita altresì ricordare che attualmente è in essere un accordo di fornitura tra Piaggio e Pratt & Whitney Turbo Engines Corporation, a tempo indeterminato, avente ad oggetto la realizzazione da parte di Piaggio 8 componenti del motore PW200 (cfr. precedente Capitolo 6).

Piaggio è, poi, cliente di Pratt & Whitney Turbo Engines Corporation acquistando da tale società i motori PT6 che sono montati sul velivolo P.180, sul drone P.1HH e sul pattugliatore MPA.

Le considerazioni che precedono (e, in particolare, i risultati raggiunti da Pratt & Whitney Turbo Engines Corporation negli ultimi anni) portano lo scrivente Commissario a ritenere che la partecipazione di Piaggio in Piaggio Canada (il cui unico *asset* - giova ripeterlo – è costituito dalla partecipazione nella suddetta *joint venture* con Pratt & Withney Canada) sia particolarmente appetibile per il mercato sì da poter essere rapidamente ceduta a terzi ad un prezzo verosimilmente maggiore rispetto a quello che potrebbe essere realizzato nel caso di cessione di tale partecipazione unitamente ai complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation.

La cessione separata di tale partecipazione non avrebbe poi alcun impatto operativo sui complessi aziendali di Piaggio e Piaggio Aviation che continuerebbero a lavorare con Pratt & Whitney Turbo Engines Corporation sulla base dei contratti sopra sinteticamente descritti.

8. CAPITOLO 8 – LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI: LA PROCEDURA DI VENDITA

8.1 Premessa: il dato normativo

Definito il perimetro dei complessi aziendali di Piaggio e di Piaggio Aviation destinati alla vendita (di seguito, per brevità, i “**Complessi Aziendali di Piaggio**”) ed individuati, in linea generale, i possibili scenari di vendita (v. precedente capitolo 5.2), nelle pagine che seguono si passerà ad illustrare nel dettaglio le modalità che lo scrivente Commissario Straordinario intende utilizzare per procedere alla dismissione di tali complessi aziendali.

Sul punto il dato normativo è piuttosto scarso. Al fine di favorire, per quanto possibile, la rapida e proficua attuazione del programma di cessione dei complessi aziendali, le norme di legge che ne regolano la fase esecutiva si limitano, infatti, unicamente a fissare principi e criteri di carattere generale, lasciando ampia libertà al Commissario Straordinario per quanto riguarda forme ed articolazione della procedura di vendita.

L’art. 62 (“*Alienazione dei beni*”) della Prodi Bis (applicabile nel caso di specie in forza del generale richiamo alle disposizioni della Prodi Bis contenuto all’art. 8 della Legge Marzano) si limita, infatti, a stabilire che:

- (a) “*l’alienazione dei beni dell’impresa insolvente (...) è effettuata con forme adeguate alla natura dei beni e finalizzate al miglior realizzo in conformità ai criteri generali stabiliti dal Ministro dell’Industria [oggi Ministro dello Sviluppo Economico]” (v. comma 1 dell’art. 62 della Prodi Bis);*
- (b) “*la vendita di beni immobili, aziende e rami di azienda di valore superiore a lire cento milioni (Euro 51.645,00) è effettuata previo espletamento di idonee forme di pubblicità” (v. comma 2 dell’art. 62 della Prodi Bis);*
- (c) “*il valore dei beni deve essere preventivamente determinato da uno o più esperti nominati dal commissario straordinario” (v. comma 3 dell’art. 62 della Prodi Bis).*

Appena più dettagliata è la disciplina contenuta nell’art. 63 della Prodi Bis (“*Vendita di aziende in esercizio*”) secondo la quale:

- (a) “*per le aziende e i rami di azienda in esercizio la valutazione [dell’esperto deve tenere] conto della redditività, anche negativa, dell’azienda o dei suoi rami al momento della stima e nel biennio successivo” (v. comma 1 dell’art. 63 della Prodi Bis);*

- (b) *“l’acquirente deve obbligarsi a proseguire per almeno un biennio le attività imprenditoriali e a mantenere per il medesimo periodo i livelli occupazionali stabiliti all’atto della vendita”* (v. comma 2 dell’art. 63 della Prodi Bis);
- (c) *“la scelta dell’acquirente è effettuata tenendo conto, oltre che dell’ammontare del prezzo offerto, dell’affidabilità dell’offerente e del piano di prosecuzione delle attività imprenditoriali da questi presentato, anche con riguardo alla garanzia di mantenimento dei livelli occupazionali”* (v. comma 3 dell’art. 63 della Prodi Bis);
- (d) *“nell’ambito delle consultazioni relative al trasferimento d’azienda previste dall’art. 47 della legge 29 dicembre 1990, n. 428, il commissario straordinario, l’acquirente e i rappresentanti dei lavoratori possono convenire il trasferimento solo parziale dei lavoratori alle dipendenze dell’acquirente e ulteriori modifiche alle condizioni di lavoro consentite dalle norme vigenti in materia”* (v. comma 4 dell’art. 63 della Prodi Bis);
- (e) *“salva diversa convenzione, è esclusa la responsabilità dell’acquirente per i debiti relativi all’esercizio delle aziende cedute, anteriori al trasferimento”* (v. comma 5 dell’art. 63 della Prodi Bis).

Tutto ciò premesso, nei tre paragrafi che seguono (8.2, 8.3 e 8.4) procederemo ad illustrare nel dettaglio:

- (i) i principi cui sarà ispirata la procedura di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio e, più in particolare, i criteri che saranno seguiti dal Commissario Straordinario nella valutazione delle offerte che gli verranno presentate; e
- (ii) le diverse fasi in cui tale procedura di vendita sarà materialmente articolata.

Il paragrafo 8.5 che chiude il presente capitolo sarà invece dedicato ad illustrare la procedura di vendita dei beni che, come già si è detto (v. precedente capitolo 7), lo scrivente Commissario Straordinario ritiene opportuno vendere separatamente per il tramite di procedure di vendita autonome che siano il più possibile rapide e snelle. Tali beni sono costituiti, come già si è detto, dalla partecipazione detenuta da Piaggio in Piaggio Canada (pari al 100% del capitale sociale di quest’ultima) (le “**Azioni Piaggio Canada**”).

8.2 Linee guida della procedura di vendita e criteri di valutazione delle offerte

Alla luce delle indicazioni legislative sopra riportate, lo scrivente Commissario Straordinario ritiene che la procedura di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio debba essere ispirata e condotta secondo i seguenti quattro fondamentali principi:

8.2.1 Pubblicità e trasparenza

La vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio sarà innanzi tutto condotta in modo da garantirne la massima pubblicità e trasparenza e quindi sulla base di apposita procedura ad evidenza pubblica.

8.2.2 Conservazione dell'integrità aziendale, salvaguardia dei livelli occupazionali e massimizzazione dei profitti a beneficio della massa dei creditori

La procedura di vendita dei complessi aziendali di cui sopra sarà, fermo quanto si dirà al successivo punto C, finalizzata alla conservazione dell'integrità aziendale, alla salvaguardia dei livelli occupazionali e alla massimizzazione dei profitti a beneficio della massa dei creditori di Piaggio e di Piaggio Aviation.

Il processo di selezione delle offerte sarà pertanto improntato al principio di competitività senza concessione di esclusive e il Commissario Straordinario avrà facoltà di escludere dalla partecipazione alle successive fasi della procedura tutti coloro i quali abbiano presentato offerte non in linea con i criteri di valutazione stabiliti dal Commissario Straordinario stesso e approvati dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Nella sopra citata ottica della massimizzazione dei profitti, eventuali dilazioni di pagamento del corrispettivo per la cessione dei Complessi Aziendali di Piaggio potranno essere concesse solo se contenute nel tempo ed assistite da idonee garanzie.

8.2.3 Valutazione globale delle offerte

Il Commissario Straordinario (previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza) valuterà la convenienza delle offerte che gli verranno sottoposte tenendo conto, oltre che dell'offerta economica, anche dei seguenti ulteriori parametri:

- (a) caratteristiche industriali e solidità finanziaria del potenziale acquirente. Al fine di acquisire il maggior numero di informazioni al riguardo, il Commissario Straordinario chiederà, come meglio si vedrà nel prosieguo, ai soggetti interessati di presentare:
- (i) un piano industriale contenente una dettagliata descrizione delle prospettive di rilancio e di sviluppo delle attività oggetto di cessione; e
 - (ii) un piano finanziario che evidenzi la disponibilità da parte del potenziale acquirente di mezzi finanziari adeguati a sostenere il piano industriale di cui *sub* (i);
- (b) complessi aziendali/rami d'azienda oggetto dell'offerta e conservazione da parte del potenziale acquirente dell'integrità e dell'omogeneità dell'attività oggetto di cessione nonché delle sinergie operative e commerciali esistenti. Come già anticipato al precedente Capitolo 5.2, il Commissario Straordinario intende, per quanto possibile, procedere alla cessione in via unitaria dei Complessi Aziendali di Piaggio;
- (c) garanzie prestate dal potenziale acquirente con riferimento alla prosecuzione delle attività imprenditoriali e al mantenimento dei livelli occupazionali. In ottemperanza alle disposizioni di legge citate al precedente punto 8.1, ai potenziali acquirenti verrà richiesta l'assunzione di un espresso impegno a proseguire l'attività imprenditoriale per almeno 2 (due) anni dalla data dell'atto notarile di cessione e a mantenere per il medesimo periodo i livelli occupazionali stabiliti in tale atto (v. comma 3 dell'art. 63 della Prodi Bis); e
- (d) garanzie prestate dal potenziale acquirente con riferimento al pagamento del prezzo di cessione.

8.2.4 Tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni relative ai complessi aziendali oggetto di dismissione

Il Commissario Straordinario metterà a disposizione dei soggetti che abbiano manifestato interesse all'acquisto (e che siano stati ammessi alla successiva fase della procedura di vendita) i dati e le informazioni più significativi circa la storia, l'attività e la struttura dei complessi aziendali/rami d'azienda e delle società cui essi fanno capo. Trattandosi di informazioni riservate e particolarmente sensibili, tenuto anche conto

dei settori in cui operano Piaggio e Piaggio Aviation (difesa e sicurezza nazionale), il Commissario Straordinario richiederà però a tali soggetti di sottoscrivere un impegno di riservatezza avente ad oggetto tutte le informazioni da essi acquisite nel corso della procedura di gara (l'“**Impegno di Riservatezza**”). Lo scrivente Commissario Straordinario si riserva altresì di adottare ogni ulteriore cautela necessaria e/o comunque opportuna anche ai sensi del D.L. 15.3.2012, n.21 (“*Norme in materia di poteri speciali sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni*”), convertito, con modificazioni, nella L. 11.5.2012, n. 56 e succ. mod.

8.3 Descrizione delle diverse fasi in cui sarà articolata la procedura di vendita

Tutto ciò premesso in linea generale, occorre ora esaminare più nel dettaglio le diverse fasi in cui il Commissario Straordinario ipotizza di articolare la procedura di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio.

Salvo quanto si dirà al successivo paragrafo 8.4, le fasi della procedura di vendita possono essere sintetizzate come segue:

1. Pubblicazione su due o più testate giornalistiche nazionali o internazionali di un formale invito a manifestare interesse per l'acquisto di tutti o parte dei Complessi Aziendali di Piaggio (l'“**Invito a Manifestare Interesse**”). Le manifestazioni di interesse dovranno pervenire alla procedura di amministrazione straordinaria entro il termine indicato nell'Invito a Manifestare Interesse e dovranno:
 - (a) indicare:
 - (i) i complessi aziendali/rami d'azienda oggetto della manifestazione di interesse; e, quantomeno a grandi linee,
 - (ii) i programmi di sviluppo e di rilancio previsti per i complessi aziendali oggetto della manifestazione di interesse;
 - (b) essere, tra l'altro, corredate dai seguenti documenti:
 - (i) nel caso in cui l'offerente sia una persona fisica, dichiarazione, resa nelle forme di cui al DPR 445/2000, di non essere sottoposto a misure interdittive o cautelari di cui agli art. 13, 14, 15, 16, 45 del

D.Lgs. 8.6.2001 n. 231, né a procedimenti o provvedimenti impeditivi di cui alla legge antimafia (L. 3.5.1965 n. 575 e succ. modificazioni) e di possedere i requisiti di onorabilità di cui all'art. 5 del D.M. 18.3.1998, n. 161 (richiamato dal D.Lgs. 1.9.1993, n. 385);

(ii) nel caso in cui l'offerente sia un ente, una società o altra persona giuridica:

- copia dell'atto costitutivo, dello statuto vigente e visura aggiornata;
- schema ricostruttivo della catena di controllo sino a risalire all'apice della stessa nonché, qualora il soggetto che manifesti interesse sia una società quotata, elenco dei dieci maggiori azionisti,
- elenco dei membri degli organi sociali ed allegata dichiarazione da parte di ciascuno dei membri degli organi sociali, resa nelle forme di cui al DPR 445/2000, di non essere sottoposto a misure interdittive o cautelari di cui agli art. 13, 14, 15, 16, 45 del D.Lgs. 8.6.2001 n. 231, né a procedimenti o provvedimenti impeditivi di cui alla legge antimafia (L. 3.5.1965 n. 575 e succ. modificazioni) e di possedere i requisiti di onorabilità di cui all'art. 5 del D.M. 18.3.1998, n. 161 (richiamato dal D.Lgs. 1.9.1993, n. 385);
- bilanci civilistici e, se esistenti, consolidati degli ultimi tre esercizi (nel caso di soggetti costituiti da meno di tre anni, bilanci civilistici e consolidati disponibili).

Nel caso in cui la manifestazione di interesse sia presentata da una cordata (e quindi da un gruppo di soggetti legati da accordi di sindacato o da altre forme di associazione), i partecipanti alla cordata dovranno predisporre una manifestazione di interesse unitaria, sottoscritta dai rispettivi legali rappresentanti, nella quale dovrà essere indicato il nominativo/ragione sociale del soggetto designato quale comune mandatario per l'espletamento della procedura di vendita e quale comune destinatario

delle relative comunicazioni. I documenti indicati ai precedenti punti (i) e (ii) dovranno essere forniti da ciascuno dei partecipanti alla cordata.

2. Esame e valutazione delle manifestazioni di interesse pervenute a seguito dell'Invito a Manifestare Interesse di cui sopra.
3. Invio ai soggetti che abbiano inviato manifestazioni di interesse corredate da tutti i documenti di cui sopra (e che, sulla base del contenuto della documentazione presentata, siano ritenuti idonei a proseguire nella procedura di vendita) dei tre seguenti documenti:
 - (i) capitolato descrittivo delle varie fasi della procedura di vendita (il “**Disciplinare di Gara**”);
 - (ii) impegno di riservatezza (l’“**Impegno di Riservatezza**”); e
 - (iii) documento informativo contenente i dati e le informazioni più significativi circa la storia, l'attività e la struttura dei complessi aziendali oggetto di vendita e delle società cui essi fanno capo (“**Information Memorandum**”).

Il Disciplinare di Gara e l'Impegno di Riservatezza dovranno essere restituiti al Commissario Straordinario entro il termine che sarà fissato dallo stesso Commissario Straordinario, siglati in ogni pagina e sottoscritti in calce per accettazione dal legale rappresentante del soggetto interessato.

La sottoscrizione per accettazione del Disciplinare di Gara e dell'Impegno di Riservatezza e la successiva restituzione degli stessi al Commissario Straordinario costituiscono condizione imprescindibile per la consegna dell'*Information Memorandum*, per l'ammissione alla *Data Room* e, più in generale, per lo svolgimento delle attività indicate al successivo punto 5.

4. Invio ai soggetti che abbiano manifestato interesse e che siano stati ammessi alla successiva fase di vendita della comunicazione di ammissione alla *Data Room*, del relativo regolamento e di un elenco dei documenti che verranno resi disponibili in tale sede.
5. Espletamento dell'attività di *due diligence* da parte dei potenziali acquirenti. Nel corso delle attività di *due diligence*, sarà possibile effettuare una visita degli stabilimenti di Villanova d'Albenga e di Genova Sestri Ponente e, nel corso di tale

visita, sottoporre alle persone a tal fine incaricate dal Commissario Straordinario richieste di informazioni e/o chiarimenti.

6. Stesura e presentazione ai potenziali acquirenti di una bozza standard del contratto preliminare di cessione dei complessi aziendali/rami d'azienda oggetto di manifestazione di interesse. Tale bozza sarà redatta nel rispetto dei seguenti principi e criteri di base:
 - (a) assenza di garanzie da parte del venditore;
 - (b) esclusione ex art. 63, comma 5, della Prodi Bis della responsabilità dell'acquirente per i debiti relativi ai complessi aziendali compravenduti anteriori dalla data dell'atto notarile di cessione; e
 - (c) subentro da parte dell'acquirente nei contratti pendenti alla data dell'atto notarile di cessione.
7. Discussione della bozza *standard* di contratto con i potenziali acquirenti e successiva valutazione delle eventuali osservazioni da essi formulate.
8. Predisposizione del testo definitivo del contratto preliminare di cessione (il **“Contratto”**) da porre alla base della richiesta di presentazione delle offerte vincolanti.
9. Invito alla presentazione delle offerte definitive e vincolanti. Tali offerte dovranno, tra l'altro:
 - (a) indicare i complessi aziendali oggetto dell'offerta;
 - (b) indicare il prezzo offerto per l'acquisto e le relative modalità di pagamento e garanzie;
 - (c) indicare i livelli occupazionali che l'offerente intende mantenere per i 2 (due) anni successivi all'eventuale acquisto dei complessi aziendali oggetto dell'offerta;
 - (d) essere corredate da:
 - (i) un piano industriale contenente una dettagliata descrizione delle prospettive di rilancio e di sviluppo dei complessi aziendali oggetto di cessione; e

- (ii) un piano finanziario che evidenzi la disponibilità da parte del potenziale acquirente di mezzi finanziari adeguati a sostenere il piano industriale di cui *sub* (i);
 - (iii) una dichiarazione rilasciata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea o al di fuori della medesima (in quest'ultimo caso confermata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea) attestante la capacità e sostenibilità finanziaria dell'eventuale acquisto e della successiva gestione dei complessi aziendali oggetto dell'offerta;
- (e) contenere l'espresso impegno dell'offerente a:
- (i) proseguire le attività imprenditoriali per almeno 2 (due) anni dalla data dell'atto notarile di cessione;
 - (ii) mantenere per il medesimo periodo i livelli occupazionali di cui *sub* (c); e
 - (iii) stipulare il Contratto relativo ai complessi aziendali cui l'offerta si riferisca nel testo inviato dal Commissario Straordinario.

In sede di presentazione dell'offerta definitiva ciascuno dei potenziali acquirenti dovrà altresì consegnare al Commissario Straordinario una garanzia bancaria a prima domanda (rilasciata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea o al di fuori della medesima, in quest'ultimo caso confermata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea) per un importo pari al 10% del prezzo offerto per l'acquisto *ovvero* versare a mani della procedura apposita cauzione in numerario di pari importo. Tale garanzia/cauzione verrà ovviamente restituita al termine della gara in caso di mancata aggiudicazione della stessa.

10. Esame delle offerte definitive alla luce dei criteri di valutazione sinteticamente esposti al precedente paragrafo 8.2.C.
11. Aggiudicazione della gara e sottoscrizione del Contratto.

La sottoscrizione del Contratto dovrà essere previamente autorizzata dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza.

Il perfezionamento dell'operazione di cessione dei complessi aziendali e, quindi, la sottoscrizione del/i relativo/i atto/i notarile/i di cessione sarà in ogni caso, tra l'altro, subordinato (i) all'esperimento della procedura di consultazione sindacale prevista dall'art. 47 della L. n. 428/1990 (e succ. mod.) che il Commissario Straordinario provvederà ad avviare nei termini di legge e, per quanto di ragione, (ii) all'ottenimento da parte del Governo Italiano dell'autorizzazione prevista dall'art. 1 del D.L. 15.3.2012, n. 21 (*“Norme in materia di poteri speciali sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni”*), convertito, con modificazioni, nella L. 11.5.2012, n. 56 e succ. mod.

8.4 Facoltà del Commissario Straordinario di modificare la procedura di vendita e modalità alternative per lo svolgimento della stessa

Il Commissario Straordinario si riserva il più ampio di diritto, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, di apportare alla procedura di vendita sopra descritta tutte le modifiche e le integrazioni che si rendessero necessarie e/o semplicemente opportune per il perseguimento degli obiettivi della procedura stessa, così come la più ampia facoltà di recedere in qualunque momento dalle trattative di vendita, qualunque sia il grado di avanzamento delle stesse, e di sospendere o interrompere la procedura senza che ciò possa comportare alcun obbligo di risarcire e/o indennizzare i soggetti che abbiano manifestato interesse a rilevare i Complessi Aziendali di Piaggio.

Più in particolare, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, il Commissario Straordinario potrà, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza:

- (i) scegliere quali soggetti ammettere alla - e far proseguire nella - procedura di vendita, fermo il diritto di ammettere a tale procedura di vendita soggetti diversi da quelli che abbiano manifestato interesse a seguito dell'Invito a Manifestare Interesse;
- (ii) sospendere o interrompere (temporaneamente o definitivamente) la procedura di vendita, nei confronti di uno o più, o di tutti, i partecipanti alla procedura di vendita stessa;

- (iii) rendere noti agli altri partecipanti alla procedura di vendita i termini e il valore dell'offerta - o delle offerte - ritenute migliori, al fine di ottenere offerte migliorative;
- (iv) procedere a trattativa privata con uno o più dei partecipanti alla procedura di vendita e/o recedere dalla trattativa così avviata, qualunque sia il grado di avanzamento della stessa;
- (v) chiudere la procedura di vendita, quale che sia la fase in cui essa si trovi, senza procedere alla vendita dei complessi aziendali oggetto della stessa ed anche rifiutando tutte le offerte ricevute, oppure procedere alla vendita, totale o parziale, di tali complessi a trattativa privata e/o attraverso una diversa procedura;
- (vi) modificare il perimetro dei complessi aziendali/rami d'azienda oggetto della procedura di vendita.

Il Commissario Straordinario si riserva altresì la facoltà di porre a base di gara eventuali offerte irrevocabili di acquisito che gli siano state eventualmente presentate e ciò sempre che:

- (a) l'offerente sia un persona fisica, italiana o straniera, ente, società o comunque un soggetto, italiano o straniero, munito di personalità giuridica secondo la legislazione del paese di appartenenza, sia esso singolo o legato da accordi di sindacato o da altre forme di associazione ("cordata"), purché, alla data di presentazione dell'offerta irrevocabile, non si trovi in stato di liquidazione o sia sottoposto a procedure concorsuali o a qualunque altra procedura che denoti lo stato di insolvenza o la cessazione dell'attività e non sia comunque sottoposto a gestione coattiva. Non saranno in ogni caso prese in considerazione offerte per persona da nominare;
- (b) l'offerta presentata:
 - (i) sia stata redatta secondo i principi e i criteri di base indicati al precedente punto 8.3.9 lett. a), b), c) e d) e contenga comunque gli impegni di prosecuzione dell'attività e di mantenimento dei livelli occupazionali indicati al precedente punto 8.3.10 lett. (e);

- (ii) sia garantita mediante consegna al Commissario Straordinario di apposita garanzia bancaria a prima domanda (rilasciata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea o al di fuori della medesima, in quest'ultimo caso confermata da un primario istituto bancario avente la propria sede principale nell'Unione Europea) per un importo pari al 10% del prezzo di acquisto in essa indicato *ovvero* mediante versamento a mani della procedura apposita cauzione in numerario di pari importo; e
- (iii) sia stata nel complesso giudicata conveniente dal Commissario Straordinario e dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza.

In tale ipotesi, il Commissario Straordinario potrà, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, e previa sospensione della procedura di vendita avviata in relazione all'oggetto dell'offerta ricevuta, mettere a base di gara l'offerta ricevuta, accettando eventuali offerte migliorative sotto il profilo del prezzo offerto per l'acquisto e/o dei livelli occupazionali garantiti.

8.5 Procedura di vendita delle Azioni Piaggio Canada

Come anticipato in precedenza, lo scrivente Commissario Straordinario ritiene, allo stato, opportuno procedere alla vendita delle Azioni Piaggio Canada per il tramite di una procedura di vendita autonoma che sia il più possibile rapida e snella.

Tale scelta è giustificata dalle caratteristiche dei beni in questione che paiono particolarmente appetibili per il mercato sì da poter essere rapidamente ceduti a terzi ad un prezzo verosimilmente maggiore rispetto a quello che potrebbe essere realizzato nel caso di cessione di tali beni unitamente ai Complessi Aziendali di Piaggio.

La procedura di vendita delle Azioni Piaggio Canada sarà in ogni caso ispirata ai medesimi principi illustrati al precedente paragrafo 8.2 (in quanto applicabili) e condotta sulla falsariga della procedura di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio illustrata al precedente paragrafo 8.3, fatti ovviamente salvi i necessari adattamenti.

Al pari di quanto si è detto con riferimento alla procedura di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio, il Commissario Straordinario si riserva, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza,

di (i) apportare alla procedura di vendita delle Azioni Piaggio Canada tutte le modifiche e le integrazioni che si rendessero necessarie e/o semplicemente opportune per il perseguimento degli obiettivi di tale procedura e (ii) porre a base di gara eventuali offerte irrevocabili di acquisto delle Azioni Piaggio Canada che dovessero pervenire al Commissario Straordinario nel prosieguo della procedura.

Ove il Commissario Straordinario ne ravvisi l'opportunità, le Azioni Piaggio Canada potranno ovviamente essere vendute anche unitamente ai Complessi Aziendali di Piaggio, nel rispetto dei termini e delle condizioni previste per la cessione di tali complessi.

9. CAPITOLO 9 – LE PREVISIONI ECONOMICHE E FINANZIARIE CONNESSE ALLA PROSECUZIONE DELL’ESERCIZIO DELL’IMPRESA

9.1 Principali assunzioni alla base del Programma

Come anticipato nel corso dei precedenti capitoli, lo scrivente Commissario Straordinario ha svolto approfondite analisi in merito all’operatività ordinaria di Piaggio e della controllata Piaggio Aviation, alle loro prospettive economico-finanziarie, alle opportunità e problematiche che caratterizzano il settore in cui esse operano e ai rapporti con parti terze (soci e altri portatori di interesse), al fine di identificare quale, tra i due indirizzi previsti dall’art. 27, comma 2, della Prodi Bis, richiamato dall’art. 2 della Legge Marzano (cessione di complessi aziendali o ristrutturazione economica e finanziaria) risultasse più idoneo nel caso di specie.

Come è noto, quale che sia l’indirizzo prescelto, la continuazione dell’attività di impresa in corso di procedura è imprescindibile per non perdere l’avviamento necessario per il buon fine della procedura stessa.

In tale ottica, le lett. c) e d) del primo comma dell’art. 56 della Prodi Bis prevedono espressamente che il programma del Commissario sviluppi un’analisi in merito alle “*previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell’esercizio dell’impresa*”, fornendo con ciò una stima del fabbisogno finanziario in corso di procedura, e indichi “*i modi della copertura del fabbisogno finanziario, con specificazione dei finanziamenti e delle altre agevolazioni pubbliche di cui è prevista l’utilizzazione*”.

L’elaborazione delle previsioni economico-finanziarie di Piaggio e Piaggio Aviation per il biennio 2019-2020 qui di seguito illustrate si basa essenzialmente (i) sul portafoglio ordini/contratti in essere alla data odierna (c.d. *backlog*); (ii) sugli ordini/contratti di cui si ritiene di poter ragionevolmente beneficiare in futuro, stante la natura ricorrente di alcune attività, principalmente relative alla BU Engine e alla suddivisione “Customer Service” (c.d. *backlog inerziale*); (iii) su talune (rilevanti) opportunità commerciali, la cui aggiudicazione/formalizzazione comporterà per Piaggio rilevanti (se non addirittura, imprescindibili) benefici per la continuità aziendale e (iv) sulle ulteriori iniziative di natura finanziaria/commerciale che la società sta perseguendo con l’obiettivo di raggiungere al più presto una situazione di equilibrio finanziario.

9.1.1 Portafoglio ordini/contratti (backlog)

Come descritto nei precedenti capitoli, alla data odierna, il portafoglio degli ordini/contratti già acquisiti da Piaggio presenta un valore complessivamente pari a Euro 270 milioni, di cui *(i)* Euro 234 milioni relativi alla BU Engine, *(ii)* Euro 29 milioni relativi alla sub-divisione della BU Aviation “Customer Service” e *(iii)* Euro 6,8 milioni relativi alla sub-divisione della BU Aviation “Sviluppo e Produzione”.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

9.1.3 Opportunità commerciali

Sin dall'avvio della procedura di amministrazione straordinaria lo Scrivente Commissario Straordinario ha interloquito in maniera assidua e proficua con il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero della Difesa e le diverse forze di sicurezza e forze armate interessate ad ampliare/ammodernare/manutenere la propria flotta di aeromobili, perseguendo rilevanti opportunità commerciali, la cui aggiudicazione/formalizzazione comporterà per la società rilevanti (se non addirittura, imprescindibili) benefici per la continuità aziendale e, più in generale, per buon esito della procedura.

Le previsioni economiche e finanziarie che seguono assumono peraltro, *non solo* l'acquisizione di una serie di commesse dal Governo Italiano (buona parte delle quali già in corso di contrattualizzazione), *ma anche* la stipula di contratti con clienti privati all'esito dell'operazione di rilancio del P.180 intrapresa dallo scrivente, *sia* attraverso la partecipazioni a fiere internazionali, *sia* attraverso l'introduzione nel velivoli di una serie di ammodernamenti/migliorie richiesti dal mercato nazionale ed internazionale che, come in precedenza indicato, saranno ufficialmente presentati al pubblico durante il NBAA – BACE di Las Vegas, l'evento più importante nel campo dell'aviazione business civile, che si terrà nella città americana tra il 22 ed il 24 ottobre 2019.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

9.14 Ulteriori iniziative volte a generare cassa nel breve termine

In aggiunta a quanto sopra illustrato, negli ultimi mesi la società ha avviato una serie di ulteriori iniziative, da realizzarsi auspicabilmente entro la fine dell'anno 2019, finalizzate al reperimento della cassa necessaria per il raggiungimento nel più breve tempo possibile di una situazione di equilibrio finanziario.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

9.2 Piano economico 2019-2020

La società ipotizza di raggiungere nel biennio 2019-2020 (entro il quale si prevede di procedere alla cessione dei complessi aziendali) un portafoglio ordini/contratti (già acquisiti e da acquisire), il cui valore complessivo in termini di fatturato nell'orizzonte temporale 2019 – 2024 è, ad oggi, stimabile in circa **Euro 838 milioni**.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

10. CAPITOLO 10 – LE AZIONI LEGALI

Il presente capitolo ha la finalità di illustrare sinteticamente:

- (i) le iniziative intraprese dal Commissario Straordinario di Piaggio con riguardo al contenzioso di diritto civile, commerciale, amministrativo e del lavoro di cui Piaggio era parte alla data di apertura della procedura di amministrazione straordinaria; e
- (ii) le varie tipologie di azioni che il Commissario Straordinario di Piaggio potrà - ove ne ravvisi i presupposti - promuovere nel prosieguo della procedura.

10.1 Il contenzioso di diritto civile, commerciale, amministrativo e del lavoro di cui Piaggio era parte alla data di apertura della procedura di amministrazione straordinaria

Successivamente alla propria nomina quale Commissario Straordinario, lo scrivente ha chiesto ai legali ai quali Piaggio aveva a suo tempo affidato la propria assistenza in giudizi di diritto civile, commerciale, amministrativo e del lavoro di:

- (a) predisporre e inviare una relazione scritta sui giudizi affidati a ciascuno di essi di cui Piaggio era parte alla data di apertura della procedura;
- (b) depositare agli atti di ciascun giudizio una copia (i) del decreto del Ministero dello Sviluppo Economico che ha ammesso Piaggio alla procedura di amministrazione straordinaria e (ii) della successiva sentenza del Tribunale di Savona che ne ha dichiarato lo stato di insolvenza;
- (c) chiedere all’Autorità Giudiziaria investita di ciascun giudizio di accertare l’intervenuta interruzione del giudizio ⁽¹⁶⁾ e, in caso di giudizi di condanna promossi contro Piaggio ⁽¹⁷⁾, l’improcedibilità delle domande svolte nei confronti

⁽¹⁶⁾ Come è noto, ai sensi dell’art. 43 L. Fall., applicabile alla procedura di amministrazione straordinaria in forza del combinato disposto degli artt. 4, comma 1, della Legge Marzano e 19 della Prodi Bis, i giudizi pendenti alla data di apertura della procedura di amministrazione straordinaria si interrompono, infatti, automaticamente, con onere di riassumerli per la parte che vi abbia interesse.

⁽¹⁷⁾ Per “*giudizi di condanna contro Piaggio*” si intendono i giudizi promossi nei confronti di Piaggio al fine di ottenere (i) il pagamento di somme di denaro ovvero (ii) la consegna di beni in possesso di Piaggio.

di Piaggio, stante la competenza esclusiva del Tribunale di Savona in materia di accertamento del passivo e restituzione/rivendita di beni.

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]

10.1 Le azioni legali da intraprendere

Fermo quanto sopra, lo scrivente Commissario Straordinario si riserva poi di intraprendere nel corso della procedura le seguenti tipologie di azioni:

- (i) azioni revocatorie (ordinarie e/o fallimentari) e altre azioni volte a far dichiarare l'inefficacia di atti/pagamenti;
- (ii) azioni di responsabilità e altre azioni risarcitorie;
- (iii) altre azioni.

Nelle pagine che seguono si procederà ad illustrare sinteticamente le principali caratteristiche delle predette tipologie di azioni.

[OMISSIS]

Le somme che la Procedura incasserà [OMISSIS]

a seguito delle azioni di cui sopra saranno ovviamente ripartite a favore dei creditori nel rispetto delle legittime cause di prelazione.

10.1.1 Azioni revocatorie e altre azioni di inefficacia

Lo scrivente Commissario Straordinario è innanzi tutto legittimato, ai sensi dell'art. 6 della Legge Marzano, a proporre le azioni previste dall'art. 49 della Prodi Bis (che richiama a sua volta “*le azioni per la dichiarazione di inefficacia e la revoca degli atti pregiudizievoli ai creditori previste dalle disposizioni della sezione III del capo III del titolo II della legge fallimentare*”) e dall'art. 91 della Prodi Bis (rubricato “*Azioni revocatorie*”), con la precisazione che “*i termini stabiliti dalle disposizioni della sezione III del capo III del titolo secondo del r.d. 16 marzo 1942, n. 267 [quale, in primis, i termini per il calcolo del c.d. “periodo sospetto” che caratterizza le azioni revocatorie fallimentari] si computano dalla data di emanazione del decreto di cui al comma 2 dell'art. 2 [e quindi dalla data del decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria]*”.

Trattasi, più in particolare:

- (a) dell'azione revocatoria ordinaria prevista dall'art. 66 L. Fall. ⁽¹⁸⁾;
- (b) delle azioni revocatorie fallimentari previste dagli artt. 64, 65 e 67 L. Fall. ⁽¹⁹⁾; e
- (c) della c.d. "revocatoria fallimentare aggravata" nei confronti degli "atti infra-gruppo" (v. art. 91 della Prodi Bis) ⁽²⁰⁾.

A tali azioni si aggiungono poi le azioni volte a far valere l'inefficacia di atti/pagamenti ai sensi e per gli effetti di cui agli artt. 44 e 45 L. Fall. (espressamente richiamati dal comma *2bis* dell'art. 2 della Legge Marzano, secondo il quale il decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria "*determina [tra gli altri] gli effetti di cui agli artt. ... 44, 45 ... del r.d. 16 marzo 1942, n. 267*") ⁽²¹⁾.

Lo scrivente Commissario Straordinario sta verificando, con la collaborazione dei propri consulenti, l'esistenza di atti / pagamenti revocabili e/o comunque inefficaci alla luce delle disposizioni di legge di cui sopra.

⁽¹⁸⁾ L'art. 66 L. Fall. (rubricato "*Azione revocatoria ordinaria*") dispone che "*il curatore [o, nel caso in esame, il Commissario Straordinario] può domandare che siano dichiarati inefficaci gli atti compiuti dal debitore in pregiudizio dei creditori, secondo le norme del codice civile [art. 2901 c.c. e ss.]. L'azione si propone dinanzi al tribunale fallimentare, sia in confronto del contraente immediato, sia in confronto dei suoi aventi causa nei casi in cui sia proponibile contro costoro*".

⁽¹⁹⁾ L'art. 64 L. Fall. (rubricato "*Atti a titolo gratuito*") dispone che "*sono privi di effetto rispetto ai creditori, se compiuti dal fallito nei due anni anteriori alla dichiarazione di fallimento [o, nel caso in esame, alla data del decreto di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria], gli atti a titolo gratuito, esclusi i regali d'uso e gli atti compiuti in adempimento di un dovere morale o a scopo di pubblica utilità, in quanto la liberalità sia proporzionata al patrimonio del donante*".

⁽²⁰⁾ L'art. 91 della Prodi Bis (che, come si è visto, è espressamente richiamato dall'art. 6 della Legge Marzano) prevede che "*il commissario straordinario (...) può proporre l'azione revocatoria prevista dall'art. 67 della legge fallimentare nei confronti delle imprese del gruppo relativamente agli atti indicati nei nn. 1, 2 e 3 dello stesso articolo compiuti nei cinque anni anteriori alla dichiarazione dello stato di insolvenza [o, nel caso in esame, nei cinque anni anteriori al decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria], e relativamente agli atti indicati nel n. 4 e nel secondo comma dello stesso articolo compiuti nei tre anni anteriori*".

⁽²¹⁾ L'art. 44 L. Fall. (rubricato "*Atti compiuti dal fallito dopo la dichiarazione di fallimento*") dispone, tra l'altro, che:

- (i) "*tutti gli atti compiuti dal fallito e i pagamenti da lui eseguiti dopo la dichiarazione di fallimento [o, nel caso in esame, dopo il decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria] sono inefficaci rispetto ai creditori*" (v. comma 1 dell'art. 44 l. fall.);
- (ii) "*sono egualmente inefficaci i pagamenti ricevuti dal fallito dopo la sentenza dichiarativa di fallimento [o, nel caso in esame, dopo il decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria]*" (v. comma 2 dell'art. 44 l. fall.).

L'art. 45 L. Fall. (rubricato "*Formalità eseguite dopo la dichiarazione di fallimento*") dispone invece che "*le formalità necessarie per rendere opponibili gli atti ai terzi, se compiute dopo la data della dichiarazione di fallimento [o, nel caso in esame, dopo la data del decreto di apertura della procedura di amministrazione straordinaria], sono senza effetto rispetto ai creditori*".

[OMISSIS]

[OMISSIS]

10.1.2 Azioni di responsabilità

Alle azioni di cui sopra si aggiungono poi le azioni di responsabilità nei confronti **(i)** degli organi di amministrazione e controllo e **(ii)** di chi abbia esercitato abusivamente i propri poteri di direzione e coordinamento e/o comunque preso parte al fatto lesivo o ne abbia consapevolmente tratto vantaggio.

Come è noto, lo scrivente Commissario Straordinario è, infatti, legittimato all'esercizio:

- (a) delle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori previste dagli articoli 2393, 2393 *bis* e 2394 c.c. (v. art. 2394 *bis* c.c.) ⁽²²⁾;
- (b) dell'azione di responsabilità nei confronti dei sindaci prevista dall'art. 2407 c.c. (v. art. 2407, comma 3, c.c.) ⁽²³⁾;

⁽²²⁾ L'art. 2394*bis* c.c. dispone, infatti, che “*in caso di fallimento, liquidazione cotta amministrativa e amministrazione straordinaria, le azioni di responsabilità previste dai precedenti articoli spettano al curatore del fallimento, al commissario liquidatore e al commissario straordinario*”.

⁽²³⁾ Il terzo comma dell'art. 2407 c.c. dispone, infatti, che “*all'azione di responsabilità contro i sindaci, si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393*bis*, 2394, 2394*bis* e 2395 [c.c.]*”.

(c) dell'azione di responsabilità nei confronti della società di revisione (v. art. 15 D.Lgs. 27.1.2010, n. 39); e

dell'azione di responsabilità nei confronti di chi abbia esercitato abusivamente i propri poteri di direzione e coordinamento e/o comunque preso parte al fatto lesivo o ne abbia consapevolmente tratto vantaggio (v. art. 2497, comma 4, c.c. e art. 90 della Prodi Bis)⁽²⁴⁾ ⁽²⁵⁾.

[OMISSIS]

10.1.3 Altre azioni

Lo scrivente Commissario Straordinario ha provveduto e provvederà infine all'esercizio di tutte le azioni (es. azioni di recupero crediti, azioni per il risarcimento dei danni etc...) che risultino necessarie e/o semplicemente opportune nell'interesse dei creditori, destinando a questi ultimi, nel rispetto delle legittime cause di prelazione, tutto quanto ricaverà da tali azioni.

⁽²⁴⁾ Il quarto comma dell'art. 2497 c.c. dispone, infatti, che “*nel caso di fallimento, liquidazione coatta amministrativa e amministrazione straordinaria di società soggetta ad altrui direzione e coordinamento, l'azione spettante ai creditori di questa [ai sensi del primo, secondo e terzo comma dell'art. 2497 c.c.] è esercitata dal curatore o dal commissario liquidatore o dal commissario straordinario*”.

⁽²⁵⁾ L'art. 90 della Prodi Bis (rubricato “*Responsabilità nei casi di direzione unitaria*” e applicabile nel caso di specie in forza del generale rinvio alle disposizioni della Prodi Bis contenuto all'art. 8 della Legge Marzano) dispone, infatti, che “*nei casi di direzione unitaria delle imprese del gruppo, gli amministratori delle società che hanno abusato di tale direzione rispondono in solido con gli amministratori della società dichiarata insolvente dei danni da questi cagionati alla società stessa in conseguenza delle direttive impartite*”.

11. 11. CAPITOLO 11 – I TEMPI E LE MODALITÀ DI SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

11.1 Le attività di verifica dello stato passivo

Ai sensi del combinato disposto degli artt. 4^{ter} della Legge Marzano e 53 della Prodi Bis, l'accertamento del passivo deve essere *“improntato a criteri di massima celerità e speditezza”* ed essere effettuato *“secondo il procedimento previsto dagli artt. 93 e seguenti della legge fallimentare, sostituito al curatore il commissario straordinario”*.

Come è noto, gli artt. 93 e 95 L. Fall. (applicabili nel caso di specie in forza del richiamo legislativo sopra citato) prevedono, tra l'altro, che:

- (i) *“[e] domand[e] di ammissione al passivo di un credito, di restituzione o rivendicazione di beni mobili e immobili, si [propongano] con ricorso [da trasmettere a mezzo posta elettronica certificata] almeno trenta giorni prima dell'udienza fissata per l'esame dello stato passivo”* (udienza che, nel caso di Piaggio, è stata fissata per il 10.5.2019);
- (ii) il *“curatore – e quindi nel caso in esame lo scrivente Commissario Straordinario – esamin[i] le domande [di ammissione al passivo] e predispon[ga] elenchi separati dei creditori e dei titolari di diritti su beni mobili e immobili di proprietà o in possesso del fallito [nel caso in esame, della società ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria], rassegnando per ciascuno le sue motivate conclusioni”*; e
- (iii) *“deposi[t] il progetto di stato passivo corredato dalle relative domande nella cancelleria del tribunale almeno nei quindici giorni prima dell'udienza fissata per l'esame dello stato passivo e nello stesso termine lo trasmett[a] ai creditori e ai titolari di diritti sui beni all'indirizzo indicato nella domanda di ammissione al passivo”*.

Lo scrivente Commissario Straordinario si è prontamente attivato per organizzare, nel rispetto dei predetti principi di *“massima celerità e speditezza”* di cui all'art. 4^{ter} della Legge Marzano, le attività di verifica dello stato passivo di Piaggio, cercando di agevolare il più possibile la presentazione delle relative domande da parte dei creditori di Piaggio (tra cui vi sono oltre 1.100 lavoratori dipendenti).

Il Commissario Straordinario ha innanzitutto provveduto ad informare per iscritto i creditori di Piaggio, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 92 L. Fall., dell'intervenuta ammissione di quest'ultima alla procedura di amministrazione straordinaria di cui alla Legge Marzano e della conseguente apertura del concorso dei creditori sul

patrimonio di Piaggio, illustrando nel dettaglio le modalità e i termini per la presentazione delle domande di ammissione al passivo/restituzione e rivendica.

Con l'obiettivo di agevolare la presentazione delle suddette domande da parte dei lavoratori dipendenti e dei "piccoli creditori", il Commissario Straordinario ha provveduto a pubblicare nella sezione "Documenti" del sito della procedura (www.piaggioaeroas.it) due modelli di domanda di ammissione al passivo rispettivamente destinati (i) ai "piccoli creditori" (essenzialmente, fornitori) e (ii) ai lavoratori dipendenti. Con specifico riferimento alla posizione di questi ultimi, gli uffici di Piaggio hanno predisposto, completato e inviato a ciascun dipendente, su indicazione dello scrivente Commissario Straordinario, la relativa dichiarazione datoriale con un riepilogo delle posizioni di debito/credito nei confronti della società, da utilizzare a cura di ciascun lavoratore dipendente come "base" per la compilazione della domanda di ammissione al passivo, fermo il diritto di ciascun lavoratore dipendente di indicare nella suddetta domanda eventuali ulteriori importi asseritamente dovuti dalla società. La Procedura ha infine consegnato a ciascun lavoratore dipendente (e pubblicato sul sito della procedura) una dettagliata "guida" per la compilazione e il deposito delle domande di ammissione al passivo.

Tenuto conto dell'elevato numero di domande di ammissione al passivo che la Procedura si attendeva di ricevere, con istanza in data 28.3.2019, il Commissario Straordinario ha chiesto al Giudice Delegato alla procedura Piaggio, ai fini di una migliore gestione del lavoro, di suddividere l'esame delle domande di ammissione al passivo / rivendica e restituzione di beni in separate udienze, autorizzando altresì il Commissario Straordinario a (i) rassegnare e depositare le proprie motivate conclusioni su ciascuna delle domande di ammissione al passivo / rivendica e restituzione di beni e la relativa parte del progetto di stato passivo entro quindici giorni dalla data dell'udienza di verifica in cui ciascuna domanda sarebbe stata esaminata e (ii) trasmettere tali conclusioni e la corrispondente parte del progetto di stato passivo entro il medesimo termine ai creditori e ai titolari di diritti su beni.

Con decreto in data 5.4.2019 il Giudice Delegato alla procedura Piaggio, accogliendo l'istanza del Commissario Straordinario, ha suddiviso l'esame delle domande di ammissione al passivo / rivendica e restituzione di beni in n. 5 (cinque) udienze rispettivamente fissate per il 10.5.2019 (come da sentenza dichiarativa dello stato di

insolvenza), il 29.5.2019, il 19.6.2019, il 10.7.2019 ed l'11.9.2019 e ha autorizzato il Commissario Straordinario a procedere come sopra ai fini del deposito del progetto di stato passivo. Il predetto decreto del Giudice Delegato è stato anch'esso pubblicato sul sito della procedura al fine di darne comunicazione a tutti i creditori.

Entro il termine di trenta giorni prima dell'udienza del 10.5.2019 fissato dalla sentenza che ha dichiarato lo stato di insolvenza di Piaggio (e quindi entro la data del 10.4.2019) sono pervenute alla scrivente Procedura:

- (i) n. 1.407 domande di ammissione al passivo, per un importo complessivo di oltre 928 milioni di Euro; e
- (ii) n. 2 domande di rivendica e restituzione di beni.

Le suddette domande sono state esaminate con il supporto dei consulenti legali e fiscali della Procedura che hanno lavorato con la collaborazione degli uffici amministrativi della società.

Alla data odierna si sono già svolte n. 4 (quattro) udienze di verifica dello stato passivo (tenutesi rispettivamente il 10.5.2019, il 29.5.2019, il 19.6.2019 ed il 10.7.2019, come da decreto del Giudice Delegato del 5.4.2019) nel corso delle quali sono state esaminate n. 1.360 domande di ammissione al passivo.

Le restanti n. 47 domande di ammissione al passivo e n. 2 domande di rivendica e restituzione (con riferimento alle quali, in data 26.7.2019, il Commissario Straordinario ha provveduto al deposito del progetto di stato passivo) saranno esaminate dal Giudice Delegato alla procedura di amministrazione straordinaria di Piaggio all'udienza dell'11 settembre p.v., all'esito della quale si prevede che lo stato passivo di Piaggio sia dichiarato esecutivo ai sensi e per gli effetti di cui al quarto comma dell'art. 96 L. Fall.

Lo scrivente Commissario Straordinario provvederà quindi a trasmettere copia dello stato passivo esecutivo a tutti i creditori di Piaggio che abbiano tempestivamente presentato domanda di ammissione al passivo e/o domanda di rivendica e restituzione di beni, informando tali creditori della possibilità di proporre opposizione allo stato passivo nei termini di cui all'art. 98 L. Fall. per il caso di mancato accoglimento (totale o parziale) delle relative domande.

Esaurita la verifica delle c.d. “domande tempestive” (*i.e.* delle domande di ammissione al passivo e/o rivendica e restituzione di beni presentate entro il predetto termine del 10.4.2019) si procederà all’esame delle c.d. “domande tardive”. Alla data odierna risultano pervenute n. 30 domande tardive, per un importo complessivo pari a circa 6,1 milioni di Euro.

Nei prossimi mesi lo scrivente Commissario Straordinario provvederà, ovviamente, a dar corso anche alle attività di verifica del passivo della controllata Piaggio Aviation che, come si è detto in precedenza, è stata recentemente ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria. A quest’ultimo riguardo ci si limita in questa sede a segnalare come l’udienza di verifica del passivo di Piaggio Aviation sia stata fissata dal Tribunale di Savona per il 29.1.2020, con assegnazione ai creditori e ai terzi che vantino diritti reali o personali su beni in possesso di Piaggio Aviation di termine sino a trenta giorni prima della suddetta udienza (e quindi sino al 30.12.2019) per la presentazione delle relative domande di ammissione al passivo / restituzione e rivendica di beni. Sulla base delle informazioni attualmente disponibili, si ritiene che le operazioni di verifica del passivo di Piaggio Aviation possano essere concluse nel corso dell’udienza di cui sopra.

11.2 I costi generali e specifici complessivamente stimati per l’attuazione della procedura

Allo stato attuale non risulta possibile fare una stima completa ed attendibile dei costi (generali e specifici) necessari per l’attuazione della procedura. Buona parte delle attività necessarie per l’attuazione del presente Programma e/o, più in generale, della procedura di amministrazione straordinaria - quali, per esempio, *(i)* la redazione delle perizie ex artt. 62, comma 3, e 63, comma 1, della Prodi Bis sul valore dei complessi aziendali/*asset* che saranno oggetto di cessione, *(ii)* la gestione dei potenziali contenziosi di opposizione allo stato passivo e *(iii)* il processo di vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio - saranno formalizzate/ eseguite solo successivamente alla presentazione del presente Programma, ed in alcuni casi (si pensi, per esempio, al contenzioso) anche in epoca successiva al completamento dello stesso.

11.3 Previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori

Come indicato in precedenza, l'articolo 56, comma 2, della Prodi Bis prevede che *“se è adottato l'indirizzo della cessione dei complessi aziendali, il programma deve (...) indicare le modalità della cessione, segnalando le offerte pervenute o acquisite, nonché le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori”*.

Al fine di poter fornire una stima attendibile della prevedibile misura di soddisfazione dei creditori (senza creare in capo agli stessi aspettative che potrebbero essere poi disattese), è necessario disporre:

- (i) di una stima attendibile dell'attivo; e
- (ii) di una stima attendibile del passivo (suddiviso tra crediti prededucibili, crediti privilegiati e crediti chirografari).

Alla data odierna nessuno dei due dati essenziali di cui sopra è disponibile. Ed infatti:

- (a) sul fronte dell'attivo:
 - (i) non sono ancora disponibili le perizie ex artt. 62, comma 3, e 63, comma 1, della Prodi Bis sul valore dei complessi aziendali/*asset* che saranno oggetto di cessione. Al riguardo si precisa comunque che, tutte le metodologie di valutazione del valore di un'azienda, di un ramo d'azienda o di un bene, per quanto sofisticate, , finiscono per confrontarsi con la specifica dinamica della domanda e dell'offerta del mercato di riferimento. Nei fatti è quindi il mercato a determinare quello che è il valore effettivo dell'azienda/ramo di azienda/bene e, conseguentemente, il corrispettivo da corrispondersi alla Procedura e da distribuire a cura di quest'ultima ai creditori nel rispetto delle legittime cause di prelazione. Ciò posto, lo scrivente Commissario Straordinario potrà disporre di una stima attendibile del ricavato della vendita dei Complessi Aziendali di Piaggio e degli altri beni destinati alla liquidazione solo in una fase avanzata delle relative trattative di cessione;
 - (ii) allo stato, non si dispone parimenti di alcuna indicazione circa il possibile esito delle azioni revocatorie, risarcitorie e/o recuperatorie che lo scrivente Commissario Straordinario si riserva di promuovere in corso di procedura;

- (b) sul fronte del passivo, non si dispone, allo stato, di dati definitivi circa l'ammontare della massa passiva essendo le attività di verifica del passivo di Piaggio sono ancora in corso (e quelle relative a Piaggio Aviation neppure iniziate) e non essendo ad oggi stimabile se e quante opposizioni allo stato passivo verranno presentate e quale possa essere l'esito delle stesse. Parimenti non è, allo stato stimabile in modo puntuale, l'ammontare dei debiti derivanti dalla gestione corrente e delle spese di procedura, da soddisfare in prededuzione e quindi con preferenza rispetto ai crediti di natura concorsuale.

Non disponendo, allo stato, di dati attendibili ed esaustivi sul valore dell'attivo e sul valore del passivo, non è conseguentemente possibile effettuare, con sufficiente certezza, previsioni circa la percentuale di soddisfazione dei creditori.

12. CONCLUSIONI

Alla luce di quanto sopra illustrato, lo scrivente Commissario Straordinario evidenzia, in estrema sintesi, quanto segue:

- (1) come analiticamente illustrato nelle proiezioni economico – finanziarie di cui al precedente Capitolo 9, Piaggio non è, allo stato, in grado di raggiungere un equilibrio economico – finanziario nel breve/medio periodo. L'attuale portafoglio ordini e limitata attività produttiva di Piaggio non consentono, infatti, ad oggi la piena copertura dei costi fissi di struttura, primo fra tutti il costo del personale, salva l'implementazione di azioni particolarmente incisive al riguardo che ne comporterebbero la drastica riduzione, ma i cui effetti si stimano considerevolmente esosi allo stato attuale oltre che significativamente evidenti soltanto in un arco di tempo che va oltre la gestione commissariale;
- (2)

[OMISSIS]

Le circostanze di cui sopra

[OMISSIS]

hanno quindi portato lo scrivente Commissario Straordinario a ritenere che nel caso di specie non sussistano le condizioni affinché Piaggio possa, attraverso meri interventi di ristrutturazione, riconversione e/o riorganizzazione e in assenza di pesanti iniezioni di cassa (ad oggi non preventivabili), recuperare il proprio equilibrio economico-finanziario e competere, quale azienda risanata, nel proprio settore di riferimento, con conseguente impercorribilità dell'indirizzo del recupero dell'equilibrio economico-finanziario di cui all'art. 27, comma 2, lett. b) della Prodi Bis.

- (3) sulla base delle considerazioni sopra sinteticamente esposte, si ritiene gli obiettivi che caratterizzano la procedura di amministrazione straordinaria (salvaguardia del patrimonio produttivo e dei livelli occupazionali *in primis*) possano essere

quindi concretamente perseguiti (ed attuati) solo attraverso la cessione dei complessi aziendali a terzi.

La scelta di tale indirizzo è stata, per quanto potesse occorrere, anche “avvalorata” dalle molteplici manifestazioni di interesse per l’acquisto di tali complessi, ricevute a seguito della prima sollecitazione al mercato effettuata dallo scrivente Commissario tramite la pubblicazione, su “*IlSole24Ore*” e “*Financial Times*” e sul sito *web* della società di un preliminare invito a manifestare interesse (cfr. Capitolo 4).

Lo scrivente Commissario Straordinario intende quindi procedere il più rapidamente possibile ad avviare la procedura di vendita dei complessi aziendali di Piaggio e di Piaggio Aviation, privilegiando la cessione unitaria di tali complessi aziendali. La cessione separata delle Business Unit e/o di loro sub-divisioni avrà natura residuale e potrà essere perseguita solo ove non sia stato possibile e/o conveniente procedere alla cessione unitaria dei complessi aziendali, con l’obiettivo ultimo della salvaguardia della forza lavoro.

- (4) il Programma prevede invece che la partecipazione detenuta in Piaggio Canada possa essere ceduta separatamente rispetto ai complessi aziendali come “*bene non funzionale all’esercizio dell’impresa*”. Tale scelta è giustificata dalle caratteristiche del bene in questione che pare particolarmente appetibile per il mercato sì da poter essere rapidamente ceduto a terzi ad un prezzo verosimilmente maggiore rispetto a quello che potrebbe essere realizzato nel caso di cessione di tale partecipazione unitamente ai complessi aziendali (cfr. Capitolo 6). I proventi di tale vendita permetterebbero a Piaggio di ottenere nel breve periodo le risorse (o comunque buona parte delle risorse) necessarie la finalizzazione della procedura di cessione dei complessi aziendali.

Lo scrivente Commissario Straordinario si riserva in ogni caso la possibilità di valutare, successivamente all’approvazione del presente Programma, previa decisione favorevole della Commissione Europea ed in conformità di quanto stabilito dall’articolo 55 D. Lgs. 270/1999 e dal D.M. 23 dicembre 2004, n. 319 (“*Regolamento recante le condizioni e le modalità di prestazione della garanzia statale sui finanziamenti a favore delle grandi imprese in stato di insolvenza, ai sensi dell’articolo 101 del D.Lgs. 8 luglio 1999, n. 270*”), la presentazione di un’eventuale richiesta di concessione della garanzia statale di cui

all'articolo 2bis D.L. 30 gennaio 1979 n. 26 (convertito nella L. 3 aprile 1979, n. 95, come novellato dall'articolo 3 della legge 31 marzo 1982, n. 119) per un importo ad oggi stimabile in Euro 30 milioni, sì da poter meglio sostenere le richieste di finanziamento in corso di presentazione al ceto bancario al fine di supportare l'attività di impresa del breve-medio periodo.

Con osservanza.

Villanova d'Albenga, 12 agosto 2019

Il Commissario Straordinario

Avv. Vincenzo Nicastro

* * *

ELENCO ALLEGATI:

[OMISSIS]

GLOSSARIO:

APR	Aerei a pilotaggio remoto
Backlog	Portafoglio commesse
BU Aviation	Divisione Velivoli
BU Customer Service	Divisione Assistenza Clienti
BU Engine	Divisione Motori
CAAC	Civil Aviation Administration of China
CARC	Civil Aviation Regulatory Commission
CdA	Consiglio d'Amministrazione
CIG	Cassa Integrazione Guadagni
CIGS	Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria
CS	Commissario Straordinario
EASA	European Union Aviation Safety Agency
€ (m)	Milioni di Euro
EBITDA Amortization	Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and
EBIT	Earnings Before Interests and Tax
EBT	Earning Before Tax
FAP	Federal Air Transport Agency
FCF	Free Cash Flow
FTE	Full Time Equivalent
HCO	Health Care Organization
HNWI	High Net Worth Individuals
ILS	Integrated Logistic System
IPR	Intellectual Propetry Rights
MALE	Medium Altitude Long Endurance
MPA	Multirole Patrol Aircraft
MRO	Maintenance, Repair and Overhaul
PEC	Posta Elettronica Certificata
PBH	Power by The Hour

P&W	Pratt & Whitney Inc.
R&D	Research and Development
TATA	Tata Motors
TCCA	Transport Canada Civil Aviation
UAV	Unmanned Aerial Vehicle
UCAV	Unmanned Combat Aerial Vehicle
USD	Dollaro americano
WIP	Work in Progress

[OMISSIS]

[OMISSIS]

[OMISSIS]