

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO
**DIREZIONE GENERALE PER LA POLITICA INDUSTRIALE,
L'INNOVAZIONE E LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**
**DIVISIONE AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA
GRANDI IMPRESE IN STATO DI INSOLVENZA**

AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA
TESSITURA MONTI S.p.A.

PROGRAMMA EX ART. 54 DLGS 270/99

COMMISSARIO STRAORDINARIO
FABIO PETTINATO
DOTTORE COMMERCIALISTA
REVISORE CONTABILE

5 GIUGNO 2020

INDICE

1.	Premesse	5
1.1	La dichiarazione di insolvenza	5
1.2	La relazione ex art. 28 Dlgs 270/99	5
1.3	La procedura di amministrazione straordinaria	6
2.	La Società Tessitura Monti S.p.A. - Storia - Struttura - Modello di business	10
2.1	Un breve cenno alla storia di Tessitura Monti S.p.A.	10
2.2	Il modello di business	12
2.3	L'assetto societario e gli organi amministrativi	18
2.4	L'assetto organizzativo e produttivo	20
3.	Le principali cause dello stato di insolvenza	27
3.1	Le principali cause dello stato di insolvenza	27
4.	OMISSIS	52
4.1	OMISSIS	52
4.2	OMISSIS	54
4.3	OMISSIS	60
4.4	OMISSIS	63
4.5	OMISSIS	67
4.6	OMISSIS	74
4.7	OMISSIS	77
4.8	OMISSIS	83
5.	OMISSIS	87
5.1	OMISSIS	87
5.2	OMISSIS	89
5.2.1	OMISSIS	91

5.2.2	OMISSIS	100
5.2.3	OMISSIS	102
5.3	OMISSIS	105
5.4	OMISSIS	111
5.5	OMISSIS	122
5.5.1	OMISSIS	123
5.5.2	OMISSIS	123
5.5.3	OMISSIS	123
5.5.4	OMISSIS	124
5.5.5	OMISSIS	126
5.6	OMISSIS	129
5.7	OMISSIS	131
5.7.1	OMISSIS	131
5.7.2	OMISSIS	132
5.7.3	OMISSIS	132
5.8	OMISSIS	134
6.	Le modalità di attuazione del Programma di cessione dei complessi aziendali: la procedura di vendita	137
6.1	Premessa: il dato normativo	137
6.2	Le linee guida della procedura di vendita e i criteri di valutazione delle offerte	139
6.3	Le fasi nelle quali verrà articolata la procedura di vendita	141
6.4	Facoltà del Commissario Straordinario di modificare la procedura di vendita e modalità alternative per lo svolgimento della stessa	146
6.5	Modalità di vendita delle attività destinate alla dismissione	148
7.	I costi stimati per l'attuazione della procedura e le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori	152
7.1	I costi generali e specifici stimati per l'attuazione della procedura	152
7.2	Le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori	154

1. PREMESSE

1.1 LA DICHIARAZIONE DI INSOLVENZA

Con sentenza n. 161/2019 (rep. 172/2019) del 20 dicembre 2019 (pubblicata in data 23 dicembre 2019 e rubricata AS n. 3/2019) il Tribunale di Venezia ha dichiarato lo stato di insolvenza della società TESSITURA MONTI S.p.a. (di seguito anche: “**TessituraMonti**” o “**Monti**” o la “**Società**” o il “**Debitore**” o la “**Ricorrente**” o “**TM**”), con sede in Maserada sul Piave, Via Sartore n. 10, c. f. 01141930261, nominando Giudice Delegato la dott.ssa Silvia Bianchi e Commissario Giudiziale il sottoscritto dott. Fabio Pettinato, su conforme indicazione del Ministero dello Sviluppo Economico.

Con la medesima sentenza è stata fissata l’udienza del 5 maggio 2020 ore 9.30 per l’esame dello stato passivo avanti il Giudice Delegato, assegnando ai creditori e ai terzi che vantano diritti reali o personali sui beni in possesso della Società il termine di 30 giorni antecedenti la suddetta udienza per presentare istanze di insinuazione al passivo direttamente al Commissario Giudiziale all’indirizzo pec della procedura.

Il Commissario Giudiziale ha provveduto, nell’immediatezza della nomina, ad attivare l’indirizzo pec della procedura i309.2019veneziam@pecamministrazionestraordinaria.it e ad effettuare le comunicazioni secondo quanto prescritto e con le modalità di cui all’art. 22 del Decreto legislativo 270/99, sulla base degli elenchi dei creditori forniti dalla Società.

La sentenza ha, inoltre, disposto ai sensi dell’art. 8 lettera f) del Dlgs 270/99 (di seguito anche “**Decreto Legislativo**” o “**Decreto**” o la “**legge Prodi-bis**”), che la gestione ordinaria dell’impresa rimanesse affidata alla società ricorrente, in persona dell’organo amministrativo, salva la vigilanza del Commissario Giudiziale e salvo rendiconto mensile al medesimo.

1.2 LA RELAZIONE EX ART. 28 DLGS 270/99

Il Commissario Giudiziale ha redatto e depositato in data 23 gennaio 2020 (nei termini di legge) la relazione prescritta dall’art. 28 del Dlgs 270/99 con

la finalità di descrivere le cause dello stato di insolvenza e di esprimere un parere motivato in ordine all'eventuale sussistenza delle condizioni previste dall'art. 27 del predetto Decreto Legislativo, ai fini della valutazione dell'ammissione della Società alla procedura di amministrazione straordinaria.

Occorre preliminarmente ricordare che l'attività industriale di Tessitura Monti è finalizzata alla produzione di tessuti utilizzati nella realizzazione di camicie e l'assemblaggio di camicie finite da vendere come marchio del distributore a grandi marchi e rivenditori. I tessuti sono fatti di cotone, lino e altre fibre, e possono essere puri o mescolati.

L'azienda ha un'impronta mondiale. La sua sede si trova in Italia, insieme a un impianto di produzione completo. Due impianti di produzione di tessuti supplementari si trovano in India e Repubblica Ceca, ove operano due società controllate, mentre 3 impianti per prodotti finiti in joint-venture si trovano in India e Mauritius. Un ulteriore impianto di assemblaggio per i prodotti finiti è stato acquisito in joint venture in Madagascar.

Il numero di dipendenti complessivo del Gruppo, comprendendo le controllate estere ammonta a circa 3.000 persone, di cui circa 250 in Italia, 250 circa in Repubblica Ceca, 1.000 in India e 1.500 nelle joint venture di camiceria in India e nelle Isole Mauritius.

Il Commissario Giudiziale, per le motivazioni estensivamente esposte nella relazione ex art. 28 cui si rinvia, ha ritenuto di poter esprimere un giudizio **POSITIVO** in ordine alla sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico, da realizzarsi mediante la previsione della lettera a) dell'art. 27 Dlgs 270/99, vale a dire la cessione dei complessi aziendali, sulla base di un programma di prosecuzione dell'esercizio di impresa della durata non superiore ad un anno.

1.3 LA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

Con Decreto del 5 febbraio 2020, depositato in data 7 febbraio 2020, il Tribunale di Venezia, acquisito il parere favorevole del Ministero dello

Sviluppo Economico, ha dichiarato l'apertura della procedura di Amministrazione Straordinaria. In detto Decreto si osserva che *“il Commissario Giudiziale ha affermato che, per quanto concerne l'esercizio provvisorio annuale durante il quale dovrebbe essere realizzato il processo di cessione, le risultanze del budget 2020 elaborato dal management aziendale predicano la sussistenza di un Ebitda positivo, seppur a valori ridotti, e la permanenza di un equilibrio finanziario di cassa e ha fatto presente che è stata formulata una offerta non vincolante da parte di soggetti affidabili, la quale dovrebbe concretizzarsi in un momento anteriore alla redazione, da parte del Commissario straordinario, del programma ai sensi degli artt. 54 e ss. D. Lgs. 270/99”*;

Con Decreto del 17 febbraio 2020 il Ministero dello Sviluppo Economico ha nominato Commissario Straordinario alla procedura il sottoscritto dott. Fabio Pettinato che ha provveduto ad accettare la carica in data 21 febbraio 2020. Il decreto ministeriale di nomina è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 66 del 13 marzo 2020.

Con istanza depositata in data 26 marzo 2020 il Commissario Straordinario ha chiesto una proroga del termine di deposito del programma ex art. 54 Dlgs 270/99, considerato che (i) la nomina aveva temporalmente coinciso con l'avvio dell'emergenza sanitaria dovuta al diffondersi del contagio del virus Covid-19, con i conseguenti effetti negativi sull'operatività del Commissario Straordinario medesimo, appesantita dalla difficoltà nei rapporti con tutti i soggetti utili ai fini delle attività necessarie alla redazione del programma, (ii) la società Ciel Textile Ltd aveva informato di voler sospendere il progetto di offerta per l'acquisizione dei complessi aziendali di Tessitura Monti avviato nella fase giudiziale, tenuto conto delle previsioni di forte riduzione del suo business tessile a livello mondiale, derivante dalla generalizzata progressiva sospensione delle attività produttive e commerciali in quasi tutte le nazioni progredite, (iii) il fondo di investimento svizzero Hurleys SA, che aveva affiancato Ciel Textile Ltd nella proposta d'acquisto dei complessi aziendali, aveva confermato l'intenzione di formulare autonomamente una nuova offerta d'acquisto vincolante e di conseguenza risultava opportuno attendere il completamento di tale attività, anche per disporre di maggiori e più affidabili informazioni e previsioni sia sull'andamento della gestione di Tessitura Monti nel contesto di emergenza sanitaria che delle controllate

Tessitura Monti Cekia e Tessitura Monti India, nonché per disporre di elaborati peritali aggiornati sul valore degli assets aziendali, nell'ambito della redazione di un programma che risulta *ictu oculi* complesso.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con provvedimento del 1 aprile 2020 ha disposto la proroga di sessanta giorni del termine massimo per la presentazione del programma ex art. 54.

Con decreto del 28 aprile 2020 il Ministero dello Sviluppo Economico ha provveduto alla nomina del Comitato di Sorveglianza composto dal Cons. Umberto Realfonzo quale Presidente, dal dott. Daniele Lorenzini quale membro esperto e dalla società Fratelli Ricci Spa quale membro creditore.

* * *

Tutto ciò premesso, in ossequio a quanto disposto dall'art. 54 e seguenti del DLgs. 270/99, lo scrivente Commissario Straordinario presenta il seguente Programma, secondo uno dei due indirizzi indicati dall'art. 27 del richiamato DLgs. 270/99.

Il Programma è sviluppato tenendo conto delle indicazioni dell'art. 56 DLgs. 270/99, ai sensi del quale lo stesso deve indicare:

- a) le attività imprenditoriali destinate alla prosecuzione e quelle da dismettere;
- b) il piano per la eventuale liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa;
- c) le previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell'esercizio dell'impresa;
- d) i modi della copertura del fabbisogno finanziario, con specificazione dei finanziamenti o delle altre agevolazioni pubbliche di cui è prevista l'utilizzazione.

Inoltre, nell'ipotesi di adozione del programma di cessione dei complessi aziendali, lo stesso deve indicare le modalità della cessione segnalando le offerte pervenute o acquisite, nonché le previsioni in ordine al soddisfacimento dei creditori.

* * *

Considerato quanto sopra esposto, il Programma, oltre alla presente premessa si articola nei seguenti capitoli.

Nel secondo capitolo (Cap. 2) viene descritta l'articolazione del Gruppo MONTI, illustrando la storia e il modello di business.

Nel terzo capitolo (Cap.3) vengono illustrate le principali cause dello stato di insolvenza della Società.

Il quarto capitolo (Cap. 4) descrive i principali eventi che sono intervenuti dopo la dichiarazione di insolvenza del 23 dicembre 2019 che hanno riguardato la gestione della Società ed il risultato della gestione ordinaria anche delle società controllate.

Nel capitolo quinto (Cap. 5) viene illustrata la scelta del Programma, che sin d'ora di anticipa sarà di cessione dei complessi aziendali, con la descrizione delle attività imprenditoriali da dismettere e quelle destinate alla prosecuzione attraverso la cessione di ramo d'azienda. Nel medesimo capitolo, inoltre, sono indicate anche le manifestazioni d'interesse ad oggi pervenute e sono illustrate, infine, le stime economico-finanziarie ed il fabbisogno finanziario delle attività da proseguire.

Il sesto capitolo (Cap. 6) è dedicato a descrivere le modalità di attuazione del Programma e le procedure di vendita.

Il settimo capitolo (Cap. 7) riguarda la stima dei costi della procedura e le previsioni di soddisfazione dei creditori.

L'ottavo ed ultimo capitolo (Cap. 8) è dedicato alle conclusioni cui lo scrivente è pervenuto nella predisposizione del presente Programma.

2. LA SOCIETA' TESSITURA MONTI SPA

STORIA – STRUTTURA – MODELLO DI BUSINESS

La Tessitura Monti S.p.a è parte di un gruppo aziendale che fa capo alla società Gruppo Monti S.p.a., a sua volta interamente posseduta dai componenti la famiglia Monti di Treviso, e comprende (i) società interamente controllate dedicate alla lavorazione intermedia del processo produttivo (Tessitura Monti Cekia S.r.o.) e alla produzione integrata di tessuti per camiceria (Tessitura Monti India Ltd.), e (ii) società in joint venture con il partner estero Aquarelle International Ltd dedite alla produzione di camicie per i mercati Usa, GB e Far East oltre che per i mercati locali (Laguna Clothing LLP in India, Laguna Clothing Ltd Mauritius, e la relativa controllata Laguna Clothing Ltd – Madagascar) nonché (iii) una ulteriore società in joint venture con il partner Poletti per la produzione di camicie Aurora Apparel Ltd – India, partecipata per tramite di Tessitura Monti India Ltd.

Una specifica analisi del business di TESSITURA MONTI sarà contenuta nei successivi paragrafi.

2.1 UN BREVE CENNO ALLA STORIA DI TESSITURA MONTI SPA

Tessitura Monti, fondata nel 1911 dai fratelli Venerio, Bruno ed Evaristo Monti, è una storica società di produzione industriale tessile facente capo alla famiglia Monti.

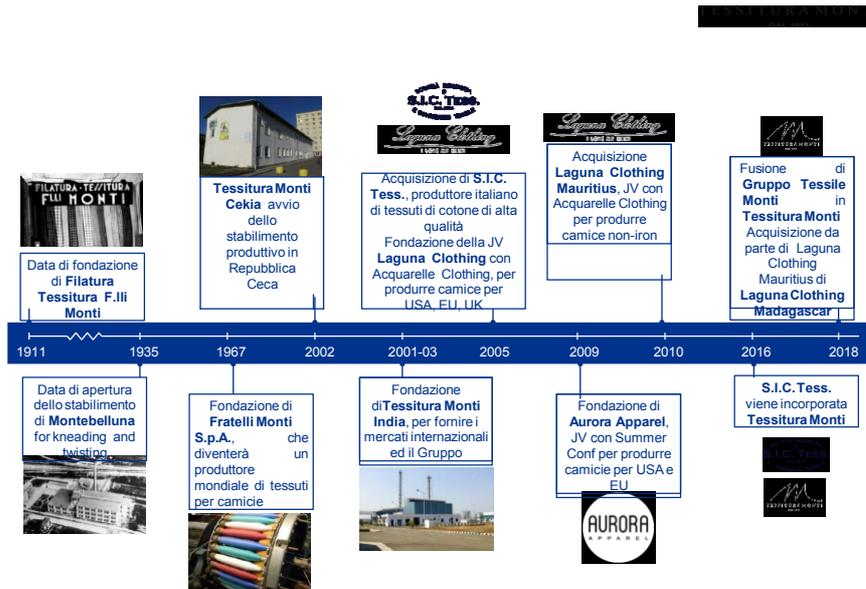
Tessitura Monti si è occupata sin dalla fondazione della produzione e della commercializzazione di tessuti in cotone e altre fibre nonché di camicie. La Società ha rappresentato e rappresenta ancora oggi il polo europeo delle attività di tintoria filato e nobilitazione del tessuto.

Le principali milestones dello sviluppo della società del gruppo hanno coinciso con i momenti storici di “svolta” dell’industria e dell’economica italiana e riproducono situazioni comuni a molte aziende italiane operanti nel settore della manifattura: lo sviluppo industriale del periodo tra le due

guerre mondiali, il boom economico degli anni '50 e '60, la globalizzazione e la delocalizzazione dei processi produttivi della fine del '900 e del primo decennio degli anni 2000.

Nella figura seguente sono evidenziati i principali momenti di svolta e sviluppo nella storia della società.

TESSITURA MONTI SPA: LA STORIA IN BREVE



Come si può agevolmente notare la Società ha avuto uno sviluppo costante e notevole sin dalla propria fondazione, acceleratosi notevolmente negli anni del boom economico, dove ha assunto una caratura di livello internazionale, grazie soprattutto all'innovazione e all'alta qualità dei prodotti, nel pieno della tradizione del "made in Italy".

Con l'avvento del terzo millennio Tessitura Monti si è trovata ad operare in un mercato mondiale nel quale, piuttosto repentinamente, i fattori critici di successo sono mutati rispetto al passato, con la conseguente crisi del modello industriale italiano manifatturiero. In particolare l'apertura dei mercati del Far East, con la conseguente disponibilità di nuove capacità produttive a basso costo di manodopera e la riduzione del livello dei prezzi dei prodotti a livello mondiale, come noto, hanno contribuito in modo essenziale a spingere le aziende a recuperare i margini di contribuzione

mediante la delocalizzazione delle linee produttive in Paesi caratterizzati da minori vincoli operativi e da ridotti costi diretti di produzione.

Per corrispondere a questi cambiamenti radicali Tessitura Monti ha perseguito le medesime linee strategiche delle più importanti aziende manifatturiere italiane, dapprima delocalizzando parte della produzione in Repubblica Ceca, e successivamente decidendo di investire nell'apertura di un moderno impianto produttivo in India.

La politica di delocalizzazione, inoltre, è stata completata con la decisione di integrazione a valle del processo produttivo, mediante l'acquisizione di due aziende attive nella produzione diretta di camicie, una in India e l'altra alla Isole Mauritius, in joint venture paritetica con il socio mauriziano Aquarelle.

Conseguenza di tali decisioni strategiche è risultata un forte impulso alla dimensione internazionale del Gruppo, l'incremento della complessità gestionale del business e la concentrazione in Italia della produzione di tessuti di alta gamma e della componente di creazione ed ingegnerizzazione del prodotto, vero *batù* della componente qualitativa e di riconoscimento mondiale del prodotto fatto in Italia.

In questo contesto la proprietà di Tessitura Monti Spa e di conseguenza dell'intero Gruppo è sempre rimasta ed è tutt'ora nelle mani degli eredi dei primigeni fondatori, ormai giunti alla terza generazione.

A parte un periodo nel quale la Società è stata gestita da un Amministratore Delegato "esterno" la famiglia Monti, attraverso alcuni dei suoi numerosi esponenti, è sempre rimasta al "timone" del Gruppo aziendale, in piena aderenza al *cliché* manageriale – padronale che ha caratterizzato da sempre il tessuto imprenditoriale dell'impresa italiana.

2.2 IL MODELLO DI BUSINESS

Come già anticipato il core business aziendale è la produzione di tessuti utilizzati nella produzione di camicie e l'assemblaggio di camicie finite da vendere come marchio del distributore a grandi marchi e rivenditori. I tessuti sono fatti di cotone, lino e altre fibre, e possono essere puri o mescolati.

L'azienda ha un'impronta mondiale. La sua sede si trova in Italia, insieme a un impianto di produzione completo. Due impianti di produzione di tessuti supplementari si trovano in India e Repubblica Ceca, mentre tre impianti per prodotti finiti di proprietà di joint-venture si trovano in India e Mauritius. Un ulteriore impianto di assemblaggio per i prodotti finiti è stato acquisito in JV in Madagascar.

L'azienda vende direttamente a società titolari dei più importanti marchi della moda, rivenditori, produttori e distributori di camicie in tutto il mondo, ma non ai clienti finali. La commercializzazione viene effettuata attraverso una rete di agenti.

Tessitura Monti ha un'offerta di prodotti differenziata e basata sulla qualità e distinta sui seguenti livelli:

Tessuti:

- S.I.C. Tess., linea di lusso, prodotta in Italia
- Tessitura Monti Blue Label, linea premium, tessuta principalmente in Repubblica Ceca e rifinita in Italia
- Monti Red Label, linea consapevole di prezzi, prodotta principalmente in India

Camicie:

- Laguna Abbigliamento, linea di camicie prodotte in India, Mauritius e in futuro in Madagascar, venduto principalmente a clienti di medio volume;
- Aurora Apparel, linea di camicie prodotta in India, venduta principalmente a piccoli clienti in volume

Nella figure seguenti sono identificate più in dettaglio le linee di prodotto¹:

¹Le fonti informative aziendali sono per larga parte in lingua inglese per via della dimensione internazionale della struttura produttiva e commerciale

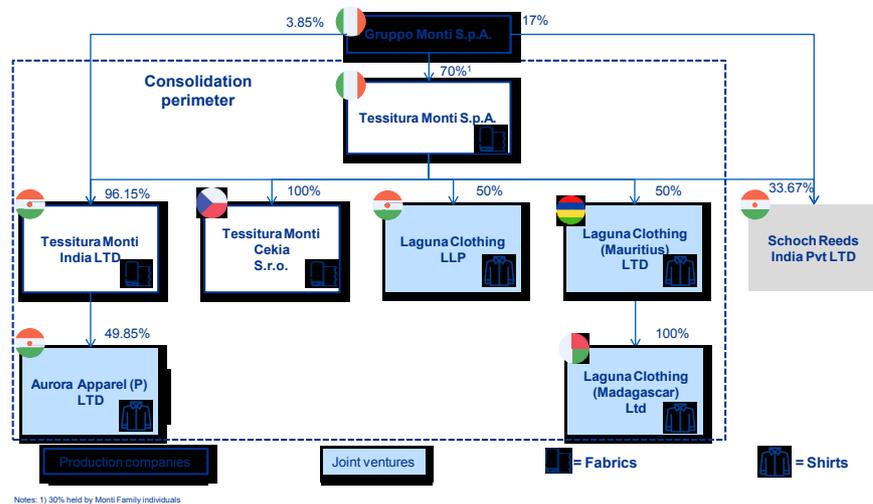
Products are divided in two main families of shirts and fabrics, each family with subsequent lines with specific market positioning

<p>Fabrics</p> 	<p>SOCIETA' INDUSTRIA S.I.C.TESS. DAL 1924 E COMMERCIO TESSILE</p> <p>Top of the line luxury fabrics, with unique textures and styles</p>
	<p>TESSITURA MONTI</p> <p>Premium product line, with high quality fabrics to be used in the production of shirts</p>
	<p>TESSITURA MONTI RED LABEL</p> <p>Entry level nice-price product line, with quality fabrics to be used in the production of shirts</p>
<p>Shirts</p> 	<p>Laguna Clothing</p> <p>Joint-venture to produce and sell finished shirts to main global brands and retailers, dedicated to medium volume customers</p>
	<p>AURORA</p> <p>Indian based joint-venture to produce shirts mainly dedicated to brands and retailers with small volumes</p>

Shirting fabrics are divided in 3 product lines, differentiated by price positioning, product content and service conditions

<p>SOCIETA' INDUSTRIA S.I.C.TESS. DAL 1924 E COMMERCIO TESSILE</p> <p>S.I.C. Tess is the luxury line and offers two-ply fabrics for elegant shirts with a modern taste. Creative research is aimed at satisfying the requirements of high range custom tailoring: it combines product innovation with the elegance of the Italian styling, the excellence of yarns used, the quality of manufacturing and service.</p> <p>The line is entirely designed, produced and finished in Italy</p> 	<p>TESSITURA MONTI</p> <p>TM Blue Label is the premium proposal and offers high quality fabrics for contemporary shirts suitable for every style. The wide product range also includes certified BIO fabrics and innovative wrinkle-free offering. The fabrics are dyed in Italy, woven in Czech Republic and finished in Italy, ensuring Made in Italy quality and excellence</p> 	<p>TESSITURA MONTI RED LABEL</p> <p>TM Red Label is the entry to premium line and offers a wide choice of fabrics to meet the different style and occasion needs, from formal to leisure and casual</p> <p>The fabrics are designed in Italy, then woven and finished mainly in the Indian facilities. It is developed through all the classic shirting constructions and enriched by the use of special yarns and finishing processes</p> 
--	---	---

Come evidenziato in precedenza il modello di business di Tessitura Monti si è evoluto nel tempo congiuntamente alla modificazione del gruppo societario, che è giunto ad assumere una dimensione internazionale come raffigurato nella figura che segue:



Il modello industriale si articola quindi sotto il profilo del processo in una “catena” che vede in sostanza gli impianti presenti presso le controllate estere alla stregua di “reparti” facenti parte del medesimo e più ampio stabilimento.

Ed in effetti presso lo stabilimento di Maserada sul Piave di proprietà di TESSITURA MONTI SPA vengono svolte le operazioni di tintoria del filo cui fa seguito la spedizione presso lo stabilimento in Repubblica Ceca (di proprietà di Tessitura Monti Cekia Sro), ove vengono svolte le attività di orditura, imbozzinatura, tessitura e controllo del tessuto greggio, che viene quindi rispedito in Italia. Nello stabilimento ceco lavorano circa 245 dipendenti compreso personale amministrativo composto da 18 persone.

Il tessuto greggio viene quindi lavorato presso lo stabilimento di Maserada sul Piave mediante le operazioni di finissaggio, arrotolatura e controllo finale, dando vita ai prodotti delle linee di alta (Sic Tess) e media (Blu line) gamma.

La vendita totale di tessuto da parte di Tessitura Monti è stata nell’anno

2019 di 5,5 milioni di metri lineari, di cui 250 mila metri della linea Sic Tess, 3,6 milioni di metri lineari della Blu line e 1,3 milioni della red line. Occorre evidenziare che parte della produzione Blu line viene anche effettuata presso lo stabilimento della controllata in India (circa 1,4 milioni di metri).

Tenuto conto che la controllata ceca vende a Tessitura Monti circa 2,2 milioni di metri, in complesso la produzione europea di tessuti del gruppo Monti si assesta a circa 2,5 milioni di metri (dato su base 2019).

Per quanto concerne la Red line la produzione annua del 2019 si è attestata a circa 1,3 milioni di metri, con la produzione completamente eseguita presso la controllata indiana (tutto prodotto in India) e ceduta a Tessitura Monti per la semplice rivendita senza ulteriori lavorazioni.

Tessitura Monti, infine, affianca all'attività produttiva sopra descritta la vendita al minuto, presso il proprio negozio interno di Maserada, di camicie (circa 5 mila pezzi/anno) prodotte da un fornitore terzista con sede in San Marino presso il proprio stabilimento sito in Albania.

Presso la controllata Tessitura Monti India viene realizzato un ciclo produttivo completo di circa 9 milioni di metri di tessuto, con l'impiego di circa 1.000 operai.

Il ciclo si sostanzia nell'acquisto della materia prima destinata alla bassa gamma (filo e prodotti chimici di base) presso produttori locali, e della materia prima per la produzione di alta gamma (filo e prodotti chimici speciali) in Europa.

Tessitura Monti India vende circa il 30 - 35% del prodotto (2,5 milioni di metri) a Tessitura Monti, 3,5 milioni di metri sul mercato domestico e circa 2,2 milioni di metri alla collegata Laguna Clothing LLP, che vengono impiegati per la produzione di camicie (di bassa gamma Red Line), vendute sul mercato mondiale.

A completamento del quadro relativo al modello industriale occorre, inoltre, menzionare la partecipata in joint venture Laguna Clothing Mauritius, la quale acquista, oltre a circa 100 mila metri anno di tessuto pregiato da Tessitura Monti, prevalentemente tessuto non pregiato da produttori cinesi che utilizza per la produzione di camicie della tipologia

“non iron”, particolarmente richieste sul mercato Usa e Regno Unito.

Alla struttura sopra delineata si affianca, infine, la collegata Aurora Apparel Ltd con sede in India, che opera quale joint venture paritetica di Tessitura Monti India e la società Summer Conf Srl con sede in Santa Maria della Versa (PV). Questa società acquista tessuto da Tessitura Monti, Tessitura Monti India ed altri produttori terzi e realizza camicie per il mercato prevalentemente europeo e con lotti medio piccoli.

Tessitura Monti Spa, infine detiene il 33,67% del capitale della società Schoch Reeds India pvt Ltd con sede in India, società attiva nella produzione di accessori per macchine tessili. Il socio di controllo è la società Itama Spa di Ranica. Si tratta quindi di una società al di fuori del perimetro di gestione diretta del business di Tessitura Monti.

E' importante evidenziare che la struttura industriale sopra delineata, creata nel tempo, come già accennato, al fine di perseguire obiettivi di ottimizzazione dei costi, presenta ora alcune criticità, alla luce della riduzione del volume complessivo di produzione e del generale incremento del costo del lavoro.

Per quanto riguarda lo stabilimento in Repubblica Ceca, infatti, la capacità produttiva, non risultando più in linea con l'attuale livello della produzione, genera diseconomie di scala che, unite all'incremento medio del costo del lavoro rispetto al passato, rendono l'utilizzo del medesimo non più economicamente efficiente. Anche l'incremento dei costi di trasporto da e per la Repubblica Ceca e le complicazioni sotto il profilo della gestione del magazzino e della logistica contribuiscono a rendere non più economicamente giustificabile l'esistenza di un vero e proprio reparto produttivo intermedio a circa 1.000 chilometri di distanza dalla fabbrica base.

Anche per quanto riguarda la produzione realizzata presso lo stabilimento della controllata indiana il modello industriale evidenzia fattori di criticità, con particolare riferimento all'incremento dei costi dei fattori diretti della produzione. Tali fattori, tuttavia, appaiono nel breve periodo non facilmente superabili, tenuto conto che una possibile razionalizzazione dei costi potrebbe essere perseguita mediante il ricorso a fornitori cinesi i quali, oltre ad imporre antieconomici vincoli sui quantitativi minimi di

ordinazione, non garantiscono il rispetto, soprattutto per le produzioni non continuative (su commessa), degli elevati standard qualitativi raggiunti dalle maestranze indiane, le quali hanno acquisito nel tempo le metodologie e gli *skill* della produzione italiana.

2.3 L'ASSETTO SOCIETARIO E GLI ORGANI AMMINISTRATIVI

Il capitale sociale di Tessitura Monti risulta pari ad Euro 16.700.000, i.v. ed è così suddiviso:

SUDDIVISIONE QUOTE CAPITALE SOCIALE AL 3 OTTOBRE 2019

TESSITURA MONTI SPA				
SOCIO	N. AZIONI	VALORE NOMINALE	TITOLO	%
GRUPPO MONTI S.P.A.	23.814.000	11.690.000,00	PIENA PROPRIETA'	70,00%
MONTI GIOVANNI	170.100	83.500,00	USUFRUTTO	- (1)
MONTI NICOLA	198.450	97.416,67	PIENA PROPRIETA'	0,58%
MONTI NICOLA	85.050	41.750,00	NUDA PROPRIETA'	0,25%
MONTI BARNABA	198.450	97.416,67	PIENA PROPRIETA'	0,58%
MONTI BARNABA	85.050	41.750,00	NUDA PROPRIETA'	0,25%
MONTI VENERIO	567.000	278.333,33	PIENA PROPRIETA'	1,67%
MONTI ANTONIO	567.000	278.333,33	PIENA PROPRIETA'	1,67%
MONTI MANUEL	850.500	417.500,00	PIENA PROPRIETA'	2,50%
BARNABÒ COSIMA	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
BARNABÒ ALESSANDRO	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
BARNABÒ MATTIA	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
PIANCA MARIA VITTORIA	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
MONTI PAOLO	850.500	417.500,00	PIENA PROPRIETA'	2,50%
GRIPPO BELFI VANNA (eredi)	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
MONTI UBERTO	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
MONTI VALERIO	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
MONTI EUGENIA	212.625	104.375,00	PIENA PROPRIETA'	0,63%
MONTI MASSIMO	312.559	153.431,37	PIENA PROPRIETA'	0,92%
MONTI LAURA	1.282.129	629.381,37	PIENA PROPRIETA'	3,77%
MONTI NELDA BIANCA	1.275.750	626.250,00	USUFRUTTO	- (1)
BONAVENTURA MARIANTONIA	318.937	156.562,25	PIENA PROPRIETA'	0,94%
BONAVENTURA MARIANTONIA	637.875	313.125,00	NUDA PROPRIETA'	1,88%
BONAVENTURA RICCARDO	318.937	156.562,25	PIENA PROPRIETA'	0,94%
BONAVENTURA RICCARDO	637.875	313.125,00	NUDA PROPRIETA'	1,88%
MONTI BRUNO	584.719	287.031,37	PIENA PROPRIETA'	1,72%
MONTI ENRICO	1.009.969	495.781,37	PIENA PROPRIETA'	2,97%
TOTALE	34.020.000	16.700.000		100%

(1) il totale complessivo esclude i titoli in usufrutto

Alla data di ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria la compagine societaria di Gruppo Monti Spa è costituita dai soggetti

riportati nelle tabelle seguenti:

SUDDIVISIONE QUOTE CAPITALE SOCIALE AL 3 OTTOBRE 2019

GRUPPO MONTI SPA					
SOCIO	N. AZIONI	VALORE NOMINALE	TITOLO	%	
MONTI GIOVANNI	1,00	1,00	PIENA PROPRIETA'	0,00%	
MONTI GIOVANNI	244.444	244.444,00	USUFRUTTO	-	(1)
MONTI NICOLA	100.000	100.000,00	PIENA PROPRIETA'	1,25%	
MONTI NICOLA	122.222	122.222,00	NUDA PROPRIETA'	1,53%	
MONTI BARNABA	100.000	100.000,00	PIENA PROPRIETA'	1,25%	
MONTI BARNABA	122.222	122.222,00	NUDA PROPRIETA'	1,53%	
MONTI VENERIO	444.444	444.444,00	PIENA PROPRIETA'	5,56%	
MONTI ANTONIO	444.444	444.444,00	PIENA PROPRIETA'	5,56%	
MONTI MANUEL	666.667	666.667,00	PIENA PROPRIETA'	8,33%	
BARNABÒ COSIMA	166.667	166.667,00	PIENA PROPRIETA'	2,08%	
BARNABÒ ALESSANDRO	166.666	166.666,00	PIENA PROPRIETA'	2,08%	
BARNABÒ MATTIA	166.667	166.667,00	PIENA PROPRIETA'	2,08%	
PIANCA MARIA VITTORIA	166.666	166.666,00	PIENA PROPRIETA'	2,08%	
MONTI PAOLO	1.333.334	1.333.334,00	PIENA PROPRIETA'	16,67%	
MONTI MASSIMO	1.125.000	1.125.000,00	PIENA PROPRIETA'	14,06%	
MONTI LAURA	125.000	125.000,00	PIENA PROPRIETA'	1,56%	
MONTI NELDA BIANCA	1.000.000	1.000.000,00	USUFRUTTO	-	(1)
BONAVENTURA MARIANTONIA	250.000	250.000,00	PIENA PROPRIETA'	3,13%	
BONAVENTURA MARIANTONIA	500.000	500.000,00	NUDA PROPRIETA'	6,25%	
BONAVENTURA RICCARDO	250.000	250.000,00	PIENA PROPRIETA'	3,13%	
BONAVENTURA RICCARDO	500.000	500.000,00	NUDA PROPRIETA'	6,25%	
MONTI BRUNO	1.125.000	1.125.000,00	PIENA PROPRIETA'	14,06%	
MONTI ENRICO	125.000	125.000,00	PIENA PROPRIETA'	1,56%	
TOTALE	8.000.000	8.000.000		100%	

(1) il totale complessivo esclude i titoli in usufrutto

La Società fino all'ammissione alla procedura era amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da n. 4 membri:

- Sig. Bruno Monti – Presidente e Consigliere delegato;
- Dott. Manuel Monti – Vice Presidente e Consigliere delegato;
- Dott. Paolo Monti – Consigliere delegato
- Ing. Riccardo Bonaventura – Consigliere.

Per quanto attiene il Collegio Sindacale lo stesso era così composto:

- Presidente: Dott. Roberto Fracas;
- Sindaco: Dott. Lucio Marcandella;
- Sindaco: Dott. Giuseppe Gregoris.

L'attività di revisore era affidata alla Deloitte & Touche S.p.A. sino all'approvazione del bilancio al 31.12.2018 (mai avvenuta).

Tutti i soggetti sopra elencati risultavano formalmente in carica in quanto, alla data di ammissione alla procedura, il bilancio dell'esercizio chiuso al 31.12.2018 non risultava ancora approvato dai soci.

2.4 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E PRODUTTIVO

Per quanto concerne l'assetto organizzativo aziendale la Società è articolata con uno schema piramidale tradizionale con un limitato numero di livelli di distribuzione delle funzioni e delle decisioni. Appare significativa la circostanza che l'integrazione funzionale delle controllate estere nella supply chain, si traduca in una sostanziale estensione delle funzioni aziendali anche in relazione alla gestione delle medesime.

La limitata struttura organizzativa e la presenza della compagine societaria nelle più alte funzioni gestionali e direttive confermano la matrice marcatamente "padronale" della Società.

Nel corso degli ultimi due decenni circa il ruolo di Direttore Generale prima e di Amministratore Delegato dopo sono stati affidati a soggetti esterni alla compagine societaria, mentre nel recentissimo passato la direzione aziendale è tornata nelle mani della proprietà.

Occorre evidenziare, altresì, che le procedure organizzative e di controllo delle deleghe e dei flussi operativi tra le varie funzioni aziendali (sia in senso orizzontale che verticale) presentano alcuni profili di criticità e di debolezza, in modo particolare per quanto riguarda la formalizzazione dei processi e la concentrazione in capo a pochi soggetti di molteplici funzioni complesse.

Si ritiene utile, a questo punto, approfondire con qualche dettaglio il business della Società soprattutto al fine di offrire un quadro di riferimento completo, atteso che le problematiche gestionali e finanziarie della Società sono indissolubilmente connesse con quelle delle società controllate estere, le quali, come verrà illustrato di seguito, presentano anch'esse delle

situazioni di tensione la cui gestione risulta esiziale per qualsivoglia formulazione di prognosi.

Presso lo stabilimento di Maserada sul Piave si concentrano, quindi, le seguenti funzioni:

- disegnatrice;
- produzione del packaging di presentazione campionario;
- programmazione della produzione di Gruppo;
- acquisto materie prime (filati, coloranti e prodotti ausiliari) per le produzioni europee del Gruppo Tessile Monti;
- tintura del filato, successivo invio presso gli stabilimenti in Repubblica Ceca (Tessitura Monti Cekia S.r.o.) per le operazioni di preparazione alla tessitura;
- produzione dei tessuti greggi di alta complessità (ricezione dell'ordito prodotto in Repubblica Ceca e del filato di trama ed esecuzione della tessitura e del controllo sul tessuto greggio);
- ricezione e stoccaggio dei tessuti greggi semilavorati ricevuti dalle società consociate Tessitura Monti Cekia S.r.o. e Tessitura Monti India (P) Ltd per le successive operazioni di finissaggio;
- finissaggio dei tessuti (operazioni di nobilitazione dei tessuti consistenti in diversi passaggi produttivi -fasi- con l'obiettivo di fornire al tessuto le necessarie caratteristiche di brillantezza, morbidezza e stabilità dimensionale richieste dal mercato);
- controllo qualitativo ed esami di laboratorio;
- stoccaggio presso il magazzino prodotti finiti;
- prelievo e spedizione secondo le specifiche del cliente;
- funzioni di servizio pre e post-vendita (customer service);
- funzioni di staff (Amministrazione, Finanza e Controllo, Sistemi Informativi, Gestione delle Risorse Umane).

I servizi resi alle società consociate attraverso le risorse di Tessitura Monti (strutture tecnica, di ricerca, sviluppo e disegnatrice, commerciale e logistica) sono oggetto di specifici contratti di addebito servizi.

In seguito all'operazione di fusione con la controllante Gruppo Tessile Monti, avvenuta nel corso del 2018, la Società ha altresì assunto le attività di:

- gestione diretta o attraverso società controllate di attività di filatura, di tessitura del cotone e di altre fibre, nonché di confezione nel settore dell'abbigliamento;
- gestione di immobili di qualsiasi specie, ed ogni attività annessa, connessa, complementare ed affine;
- il coordinamento tecnico e finanziario delle società cui partecipa.

Si evidenzia che il compendio immobiliare facente capo a Tessitura Monti (e precedentemente a Gruppo Tessile Monti) include attualmente:

- il complesso industriale con annesso scoperto ubicato a Maserada sul Piave (TV), sede direzionale del Gruppo Tessile Monti nonché sede amministrativa e produttiva della Società. Il sito comprende i capannoni produttivi, i magazzini, gli uffici amministrativi e commerciali, una centrale termoelettrica, l'impianto di depurazione delle acque, lo spaccio aziendale, la portineria e i parcheggi per dipendenti e ospiti;
- l'opificio dismesso da diversi anni sede un tempo degli stabilimenti della società Filatura Monti S.p.A. ubicato a Montebelluna (TV) e posto in vendita da tempo;
- terreni edificabili situati nel comune di Maserada sul Piave (TV), non funzionali all'attività produttiva;
- aree agricole situate in comune di Maserada sul Piave (TV) e Carbonera (TV).

Come già indicato le società partecipate da Tessitura Monti sono le seguenti:

- partecipazione diretta pari al 100% del capitale sociale di Tessitura Monti Cekia S.r.o. ("**Monti Cekia**" o "**TMC**"), società che opera a Borovnice e Studenec (Repubblica Ceca) nel settore della produzione di tessuti in cotone e altre fibre²;
- partecipazione diretta pari al 96,15% del capitale sociale di

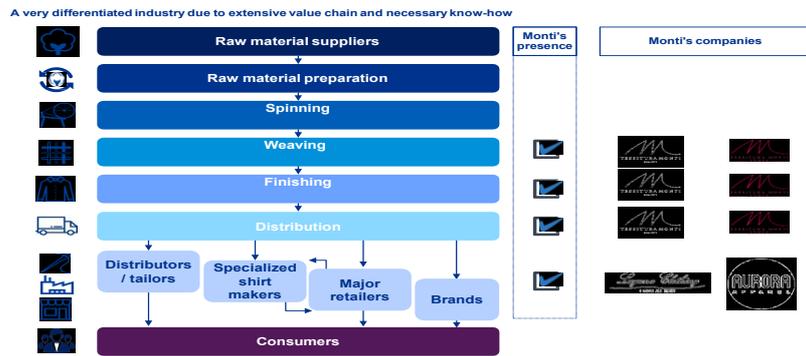
²La società, già in crisi finanziaria alla fine del 2019, ha acceduto ad una procedura concorsuale concordataria di cui si darà ampia notizia nei paragrafi successivi.

Tessitura Monti India (P) Ltd (“**Monti India**” o “**TMI**”), società che opera a Kolhapur (India) nel settore della produzione di tessuti in cotone e altre fibre;

- partecipazione diretta del 50% del capitale sociale di Laguna Clothing (Mauritius) Ltd (“**Laguna Mauritius**” o “**Laguna Mau**”), joint venture congiunta con il socio Aquarelle Ltd che opera a Ebene (Isola di Mauritius) nel settore della confezione di camicie;
- partecipazione diretta del 50% al capitale sociale di Laguna Clothing Pvt LLP (“**Laguna India**” o “**LLP**”), joint venture congiunta con il socio Aquarelle Ltd che opera a Bangalore (India) nel settore della confezione di camicie³;
- partecipazione indiretta del 49,85% (tramite Tessitura Monti India (P) Ltd) al capitale sociale di Aurora Apparel (P) Ltd (“**Aurora**”), joint venture congiunta con il socio Summer Conf che opera a Nipani (India) nel settore della confezione dicamicie;
- partecipazione del 33,67% al capitale sociale di Schoch Reeds India (P) Ltd (“**Schoch**”), società che esercita nello stabilimento situato in prossimità della Tessitura Monti India (P) Ltd l’attività di produzione e vendita di accessori per macchine tessili.

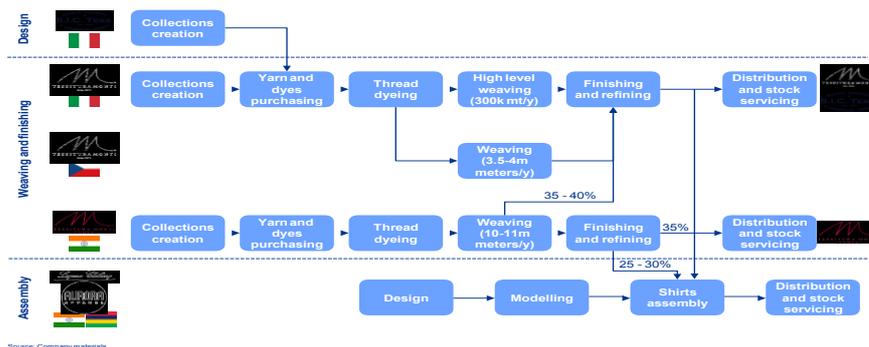
Per quanto riguarda la catena del valore industriale il Gruppo Monti presenta una struttura diversificata ed integrata, come evidenziato nello schema seguente:

³ Tessitura Monti spa ha cessato di essere socia con effetto dal 21 novembre 2019. Le vicissitudini che hanno condotto a tale cessazione e le conseguenti successive implicazioni sono illustrate nei paragrafi successivi.



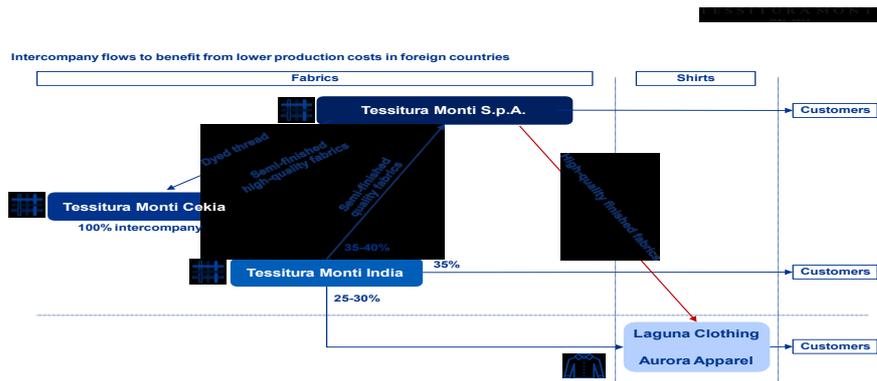
41

Le funzioni industriali del ciclo produttivo sono differenziate in base alle differenti società con lo scopo di valorizzare le specifiche condizioni economiche presenti nelle singole realtà nazionali.



42

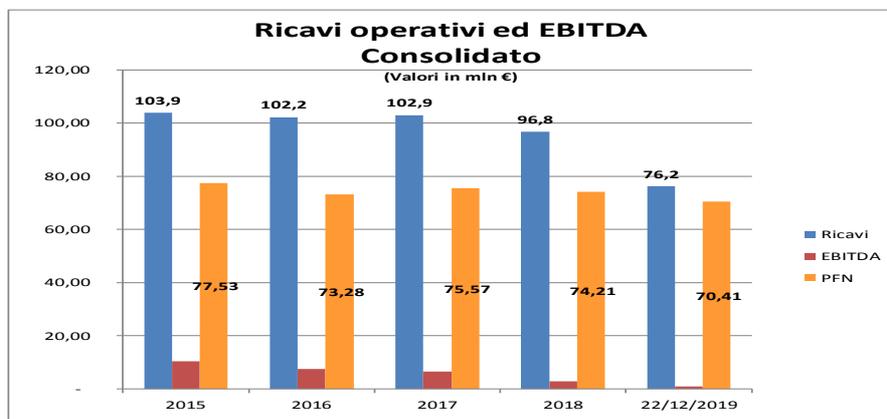
La struttura delle interrelazioni produttive tra le varie società del gruppo è stata progettata con l'intento di ottimizzare i costi di produzione, localizzando parti del processo nei paesi con le migliori condizioni economiche. Come verrà chiarito in seguito, il mutamento di tali condizioni è una delle concause della crisi aziendale del Gruppo Monti.



43

Nella tabella e nel grafico seguenti sono riportati i dati principali del Gruppo a livello di bilancio consolidato:

PRINCIPALI DATI ECONOMICI	2015	2016	2017	2018	30/09/2019
Consolidato					
Ricavi operativi	103.921.000	102.227.000	102.902.000	96.832.000	76.240.000
EBITDA	10.433.000	7.491.000	6.565.000	2.971.000	1.066.000
Posizione finanziaria netta totale	77.528.000	73.275.000	75.572.000	74.207.000	70.410.000



I dati sintetici delle società partecipate sono riportati nelle tabelle seguenti:

DETTAGLIO PARTECIPAZIONI			
Tessitura Monti S.p.a.	2017	2018	22/12/2019
Imprese controllate			
Tessitura Monti India (P) Ltd	-	13.517.000	13.998.000
Tessitura Monti Cekia S.r.o.	7.751.920	8.214.000	8.037.000
Totale partecipazioni in imprese controllate	7.751.920	21.731.000	22.035.000
Imprese collegate			
Laguna Clothing LLP	-	5.962.418	6.265.418
Schoch Reed India (P) Ltd	-	363.000	402.000
Laguna Clothing (Mauritius)	-	1.817.980	3.421.980
Totale partecipazioni in imprese collegate	-	8.143.398	10.089.398
In altre Imprese			
Consorzio Conai	24	30	30
Totale partecipazioni in altre imprese			
TOTALE PARTECIPAZIONI	7.751.920	29.874.398	32.124.398

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DATI PARTECIPAZIONI SOC. CONTROLLATE									
Tessitura Monti S.p.a.	Sede soc	% posseduta	Valore di carico	Valutazione ad Equity		Patrimonio netto		Risultato d'esercizio	
				Ammontare complessivo	Ammontare pro-quota	Ammontare complessivo	Ammontare pro-quota	Ammontare complessivo	Ammontare pro-quota
DATI AL 31/12/2017									
Tessitura Monti Cekia S.r.o.	Borovnic	85%	7.750.000	9.118.000	7.750.000	8.406.080	7.145.168	429.801	- 365.331
DATI AL 31/12/2018									
Tessitura Monti India (P) Ltd	Mumbai	96,15%	13.517.000	14.061.000	13.517.000	13.076.774	12.573.318	360.550	346.669
Tessitura Monti Cekia S.r.o.	Borovnic	100%	8.214.000	8.214.000	8.214.000	7.499.321	7.499.321	798.931	- 798.931
Laguna Clothing LLP	Bangalor	50%	5.962.000	11.924.000	5.962.000	12.048.098	6.024.049	2.076.139	1.038.070
Schoch Reed India (P) Ltd	Mumbai	33,67%	360.000	1.069.200	360.000	1.070.308	360.373	168.648	56.784
Laguna Clothing (Mauritius)		50,00%	1.817.980	3.636.000	1.818.000	3.635.367	1.817.684	2.830.614	1.415.307
DATI AL 22/12/2019									
Tessitura Monti India (P) Ltd	Mumbai	96,15%	13.999.000	14.560.000	13.999.000	13.800.853	13.269.520	472.928	45.472
Tessitura Monti Cekia S.r.o.	Borovnic	100%	8.037.000	8.037.000	8.037.000	7.485.409	7.485.409	12.889	12.889
Laguna Clothing LLP	Bangalor	50%	6.265.500	12.531.000	6.265.500	12.629.147	6.314.574	1.899.446	949.723
Schoch Reed India (P) Ltd	Mumbai	33,67%	402.000	1.194.000	402.000	1.187.411	399.801	79.757	26.854
Laguna Clothing (Mauritius)	Ebene (A)	100%	3.422.000	3.422.000	3.422.000	6.841.237	6.841.237	3.265.888	3.265.888

3. LE PRINCIPALI CAUSE DELLO STATO DI INSOLVENZA

3.1 LE PRINCIPALI CAUSE DELLO STATO DI INSOLVENZA

Le cause dello stato di insolvenza di TESSITURA MONTI devono essere ricercate in fattori esogeni di mercato ed endogeni all'impresa ed al gruppo cui appartiene, che, soprattutto negli ultimi anni, unitamente a carenze ed inadeguatezza del management a "leggere" tempestivamente la situazione, si sono sovrapposti determinando un significativo effetto moltiplicatore.

Per quanto concerne i fattori esogeni è fin troppo facile fare riferimento al progressivo e per certi versi devastante impoverimento del mercato internazionale della manifattura tessile, registrato a partire dalla fine degli anni '90 del secolo scorso ed aggravatasi negli ultimi anni, in corrispondenza della crisi economica generale delle economie europee e dei radicali mutamenti a livello globale degli equilibri di mercato, sia produttivo che di consumo finale.

Tessitura Monti, come molte altre imprese italiane del settore manifatturiero tessile, aveva dato risposta ai primi segnali di crisi, generata dalla competizione internazionale "giocata" principalmente sulla riduzione dei prezzi di vendita, avviando un processo di delocalizzazione che l'avrebbe portata, nel giro di alcuni anni a partire dal 2000, a diventare un gruppo internazionale.

Non v'è dubbio che Tessitura Monti abbia cercato di cogliere le opportunità consentite dai ridotti costi della manodopera, resa disponibile dall'apertura delle economie dei paesi dell'Est europeo, in una prima fase e dal far east successivamente.

In quest'ottica si inquadra la decisione di costituire Tessitura Monti Cekia Sro prima e Tessitura Monti India poi, effettuando ingenti investimenti di capitali per la costruzione e l'avviamento di stabilimenti di rilevanti dimensioni, trasferendo, nel senso letterale del termine, segmenti di reparti produttivi all'estero, mantenendo, tuttavia, una stretta interconnessione industriale ed economica che, negli anni successivi, si sarebbe rivelata un fattore negativo ed amplificatore della crisi.

La strategia, infatti, di trasferire all'estero parte dei processi produttivi, cercando di sfruttare i minori costi di produzione, con la creazione di

società captive si è rivelata positiva fintanto che alla competizione sui prezzi è corrisposto un ciclo espansivo dei mercati internazionali. Con la successiva crisi economica mondiale provocata dallo shock finanziario del 2008, tale semplicistica strategia ha mostrato tutti i suoi limiti, soprattutto dovuti alle forti rigidità di modificazione di un modello industriale interconnesso.

In sostanza, quindi, Tessitura Monti, delocalizzando la produzione, aveva solamente “spostato” altrove ed in là nel tempo il problema e quando si è trattato di competere ulteriormente in un mercato mondiale con nuovi player a costo ancora più basso (Cina e paesi indocinesi), si è ritrovata con impianti sovradimensionati, con costi non facilmente comprimibili.

A ciò si deve aggiungere che, in uno scenario che avrebbe richiesto con tutta probabilità la necessità di investire ingenti capitali in un nuovo cambiamento radicale del modello di business ed in un profondo rinnovamento, anche organizzativo e manageriale, la proprietà non ha saputo, voluto o forse semplicemente non ha potuto intervenire con adeguati mezzi propri, in una situazione finanziaria di Tessitura Monti e della sua controllante bloccata e pesantemente affardellata dai debiti finanziari generati dai finanziamenti contratti per effettuare gli investimenti fissi in Repubblica Ceca ed in India.

La risposta del management di Tessitura Monti ai prodromi delle difficoltà, già manifestatesi a decorrere dall'esercizio 2006 quando il Gruppo Tessile Monti, e in particolare la sua principale società operativa Tessitura Monti, ha registrato un peggioramento nei risultati economici a causa sia della significativa contrazione dei volumi di vendita sia del rallentamento del mercato europeo, principale riferimento commerciale del Gruppo, è stata quella di affrontare e cercare di risolvere il problema più facilmente emergente ed imminente, costituito dall'elevato debito bancario, come detto generatosi per via degli investimenti.

Come vedremo tra poco, si può dire che tale risposta sia stata paragonabile alla somministrazione di paracetamolo ad un malato con l'intento di ridurre la febbre (mitigando i sintomi), senza intervenire sulle reali cause della malattia, lasciata libera di fare il suo corso maligno.

Nulla di nuovo o di differente rispetto al quadro tipico di molte delle

imprese italiane in crisi degli ultimi 20 anni, durante i quali le ampiamente abusate locuzioni “procrastinare” e “ristrutturazione del debito” (finanziario) hanno fornito l’alibi e la copertura di crisi industriali profonde, in seguito rese insanabili proprio a causa dell’ineluttabile trascorrere del tempo e dell’assenza di interventi strutturali e decisivi.

Ed infatti già nel mese di marzo 2010, a soli 7 anni dall’avvio dello stabilimento in India le società Gruppo Tessile Monti, Tessitura Monti e S.I.C. Tess. S.r.l. hanno sottoscritto un primo Accordo di Ristrutturazione ex art. 67 lett. d) l.f. per il periodo 2010 - 2012 (di seguito anche “Accordo 2010”) tenuto conto del Piano di risanamento attestato in data 15 dicembre 2009 dal dott. Pietro Maschietto.

Tale accordo è stato successivamente modificato nel dicembre 2011 con il prolungamento di un anno del termine del piano originario.

Come ben noto a tutti gli anni 2011 e 2012 hanno coinciso con la deflagrazione della crisi economica mondiale, di cui l’Italia ha risentito in forma anche più pesante rispetto ad altre nazioni europee ed occidentali, senza risparmiare evidentemente Tessitura Monti ed il Gruppo Monti in generale.

Anche l’anno 2013 ha rappresentato per la Società e per il Gruppo un periodo ancora particolarmente difficile risentendo pesantemente sia della riduzione dei consumi finali nell’Europa mediterranea, in particolare nel segmento di mercato rilevante per la Società e il Gruppo, sia dell’improvviso ed inatteso rallentamento del mercato cinese nel secondo semestre.

In tale contesto, il Gruppo non ha potuto rispettare gli obiettivi previsti dal Piano Industriale 2009-2013, sia in termini di risultati economici che di generazione di flussi finanziari previsti per far fronte al rimborso delle rate dei finanziamenti in scadenza secondo l’Accordo di ristrutturazione del 2010/2011.

Poiché il 2013 costituiva l’ultimo anno del Piano Industriale alla base dell’accordo sopra menzionato, è stata formulata una nuova proposta di Piano Industriale 2013-2016, che è stata sottoposta agli Istituti Finanziatori tra fine dicembre 2013 e i primi mesi del 2014 e resa definitiva in marzo

2014.

Il rilascio della relazione dell'attestatore ex art. 67, terzo comma, lettera d) L.F. completava l'istruzione della pratica per l'iter deliberativo degli Istituti Finanziatori che, tuttavia, richiedeva tempi più lunghi del previsto per concludersi, comportando un aggiornamento dell'accordo stesso e del piano industriale sottostante, definitivamente sottoscritto da tutte le parti coinvolte a fine aprile 2015.

Il 2016 costituiva l'ultimo anno del Piano Industriale 2013-2016 e, pertanto, gli Amministratori di Tessitura Monti S.p.A. e delle società coinvolte nel processo di ristrutturazione hanno deciso di predisporre, con l'ausilio di advisor, il Piano Industriale relativo al quinquennio 2017-2021.

L'analisi dell'andamento economico e finanziario del Gruppo e della Società nel triennio 2014-2016 rispetto agli obiettivi del piano industriale precedente consente di apprezzare il graduale e strisciante aggravamento della crisi.

Le metastasi iniziavano a diffondersi nel corpo.

Conto Economico consolidato 2014 Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013- 2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2014A	2014P		
Ricavi operativi	104.053	104.525	-472	-0,50%
EBITDA	10.745	10.918	-173	-1,60%
EBIT	6.155	6.170	-15	-0,20%
Risultato ante imposte	3.185	1.518	1.667	109,80%
Imposte	-1.304	-1.304	-	0,00%
Risultato netto consolidato	1.881	214	1.667	778,80%

Stato Patrimoniale consolidato 2014 Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013- 2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2014A	2014P		
Capitale Immobilizzato	55.669	54.548	1.121	2,10%
Capitale circolante netto	58.676	54.271	4.405	8,10%
Totale fondi	-6.980	-6.581	-399	6,10%
Capitale investito netto	107.365	102.238	5.127	5,00%
Patrimonio netto	25.525	22.822	2.703	11,80%
Posizione finanziaria netta bancaria	75.600	74.701	899	1,20%
Posizione finanziaria netta totale	81.840	79.416	2.424	3,10%
Totale Fonti	107.365	102.238	5.127	5,00%

Conto Economico consolidato 2015 Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013- 2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2015A	2015P		
Ricavi operativi	103.911	113.739	-9828	-8,60%
EBITDA	10.433	12.131	-1698	-14,00%
EBIT	5.713	7.600	-1887	-24,80%
Risultato ante imposte	3.243	3.374	-131	-3,90%
Imposte	-1.154	-1.652	498	-30,10%
Risultato netto consolidato	2.089	1722	367	21,30%

Stato Patrimoniale consolidato 2015 Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013- 2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2015A	2015P		
Capitale Immobilizzato	53.822	52.827	995	1,9%
Capitale circolante netto	59.428	55.108	4.320	7,8%
Totale fondi	-6.529	-6.752	223	-3,3%
Capitale investito netto	106.721	101.183	5.538	5,5%
Patrimonio netto	29.038	24.544	4.494	18,3%
Posizione finanziaria netta bancaria	70.855	72.039	-1184	-1,6%
Posizione finanziaria netta totale	77.683	76.639	1.044	1,4%
Totale Fonti	106.721	101.183	5.538	5,5%

Il triennio 2014-2016 è stato caratterizzato da una congiuntura di mercato del comparto tessile cotoniero particolarmente sfavorevole.

Le principali cause di tale situazione sono state individuate nell'instabilità

di fondo del sistema economico mondiale, nel rallentamento delle economie emergenti e nelle persistenti difficoltà dell'Europa mediterranea e del segmento medio tradizionalmente rilevante per l'offerta della Società e del Gruppo.

La gestione economico-finanziaria consolidata ha evidenziato un andamento in linea con le previsioni del Piano 2013-2016 per quanto riguarda l'esercizio 2014, che ha raggiunto ricavi operativi di circa Euro 104 milioni e un EBITDA di Euro 10,8 milioni.

L'esercizio 2015 ha sostanzialmente confermato i risultati del precedente esercizio, discostandosi tuttavia in maniera significativa dagli obiettivi del Piano Industriale 2013-2016 che richiedeva il raggiungimento di un livello di ricavi operativi consolidati pari a circa Euro 114 e un EBITDA consolidato di circa Euro 12 milioni.

Per quanto riguarda la Tessitura Monti, l'esercizio 2014 già evidenziava ricavi operativi e un EBITDA inferiori rispetto a quanto previsto nel Piano Industriale 2013-2016 (rispettivamente Euro 72,4 milioni ed Euro 1,7 milioni contro Euro 77 milioni ed Euro 2,5 milioni del Piano). Anche in questo caso, l'esercizio 2015 ha sostanzialmente confermato i ricavi operativi dell'esercizio precedente ed evidenziato un miglioramento a Euro 2,9 milioni dell'EBITDA, risultati tuttavia sensibilmente inferiori rispetto a quelli previsti.

Nonostante il mancato raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale 2013-2016, il Gruppo ha comunque rispettato gli impegni finanziari ("financial covenants") previsti dall'accordo di ristrutturazione per gli esercizi 2014 e 2015.

Le tabelle seguenti evidenziano gli scostamenti tra consuntivo e Piano 2013-2016 in relazione all'esercizio 2016:

Conto Economico consolidato 2016				
Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013-2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2016A	2016P		
Ricavi operativi	102.226	123.948	-21722	-17,50%
EBITDA	7.492	14.133	-6641	-47,00%
EBIT	2.898	9.487	-6589	-69,50%
Risultato ante imposte	717	5.592	-4.875	-87,20%
Imposte	-1.497	-1.917	420	-21,90%
Risultato netto consolidato	-780	3675	-4.455	-121,20%

Stato Patrimoniale consolidato 2016				
Gruppo Tessile Monti	Dati storici	Piano 2013-2016	Scostamento assoluto	Scostamento %
(in Euro/000)	2016A	2016P		
Capitale Immobilizzato	50.896	51.737	-841	-1,6%
Capitale circolante netto	57.130	56.643	487	0,9%
Totale fondi	-6.444	-5.897	-547	9,3%
Capitale investito netto	101.582	102.483	-901	-0,9%
Patrimonio netto	29.049	28.219	830	2,9%
Posizione finanziaria netta bancaria	67.374	69.701	-2327	-3,3%
Posizione finanziaria netta totale	72.533	74.264	-1.731	-2,3%
Totale Fonti	101.582	102.483	-901	-0,9%

L'andamento della Società e del Gruppo ha registrato un ulteriore rallentamento nel 2016, caratterizzato da una prima parte dell'anno che, pur con andamenti alterni tra aree geografiche e linee di produzione, aveva mantenuto complessivamente i livelli di attività operativa di poco inferiori all'anno precedente, e da un difficile secondo semestre.

Come si evince dai dati riportati nelle tabelle sopra esposte, i ricavi operativi consolidati hanno evidenziato una riduzione a Euro 102 milioni, livello inferiore sia al 2015 che, soprattutto, alle attese di Piano 2013-2016 che si attestava a Euro 124 milioni. L'EBITDA consolidato è risultato pari a Euro 7,5 milioni contro gli Euro 14 milioni previsti nel Piano.

La posizione finanziaria netta bancaria consolidata è risultata inferiore di Euro 2,3 milioni rispetto al Piano 2013-2016 attestandosi ad Euro 67,4 milioni al 31 dicembre 2016.

Anche la Tessitura Monti ha registrato nel 2016 un'importante riduzione dei ricavi operativi rispetto al 2015 (di circa Euro 10 milioni) e al Piano 2013-2016 (Euro 62 milioni rispetto a Euro 85,4 milioni) e un EBITDA

negativo per quasi Euro 1,5 milioni.

Si può dire che i numeri sopra riportati “fotografino” il momento in cui è iniziato “l’avvitamento” finale della già compromessa situazione di crisi.

Secondo quanto illustrato dagli Amministratori di Gruppo Tessile Monti e Tessitura Monti nella relazione sulla gestione ai bilanci di esercizio e consolidato chiusi al 31 dicembre 2016, alcuni fattori esogeni e specifici di incertezza hanno determinato una maggiore cautela degli operatori nella parte finale dell’anno causando un ritardo temporale sia nel mantenimento degli impegni di ritiro di quantità di prodotto disponibili che nell’assunzione di nuovi impegni di acquisto, ritardo che ha spostato una parte del fatturato dall’ultimo trimestre 2016 al primo trimestre 2017. La riduzione del fatturato, stante la struttura dei costi fissi, ha avuto un pesante impatto sul margine operativo lordo (EBITDA).

Pare, invero, di poter rilevare che non solo le stime del piano industriale si sono rivelate significativamente errate (in difetto), ma che, soprattutto, a fronte della riduzione dei ricavi la Società ed il Gruppo non hanno saputo intervenire efficacemente sulla struttura dei costi fissi, penalizzando quindi ulteriormente l’EBITDA, addirittura negativo nel 2016.

La lettura di questo dato appare quanto più significativa (in senso negativo) qualora si consideri che nell’anno in cui l’EBITDA è stato negativo (2016), e quindi c’è stato un assorbimento e non una generazione di cassa, la posizione finanziaria netta si è ridotta, vale a dire si è ridotto il debito bancario di Gruppo.

In sostanza, in una situazione in cui sarebbe stato necessario utilizzare la (poca) cassa a disposizione, per esempio per sostenere un robusto processo di ristrutturazione industriale finalizzato alla riduzione dei costi variabili e fissi, si è di fatto privilegiata la riduzione del debito bancario.

I complessivi e poco soddisfacenti risultati dell’esercizio 2016 del Gruppo Tessile Monti e, in particolare di Tessitura Monti, non hanno, tuttavia, consentito il rispetto di uno dei Parametri Finanziari (in particolare quello relativo al rapporto “Indebitamento finanziario

netto/EBITDA”) stabiliti (pare, con il senno di poi, invero assai ambiziosamente) ai sensi dell’accordo con gli Istituti Finanziatori in vigore per il 2016.

Con riferimento all’esercizio 2017, il conto economico consolidato evidenzia ricavi operativi in lieve incremento rispetto al dato di chiusura del 2016, a circa 103 milioni di Euro (+0,7%), ma al contempo in ritardo rispetto alle aspettative di Piano per circa 3 milioni di Euro a causa essenzialmente dei minori volumi di vendita.

Le tabelle seguenti evidenziano gli scostamenti tra consuntivo e Piano Industriale 2017-2021 in relazione all’esercizio 2017:

Conto Economico consolidato 2017	Dati storici	Piano 2017-2021	Scostamento assoluto	Scostamento %
Gruppo Tessile Monti	2017A	2017P		
(in Euro/000)				
Ricavi operativi	102.902	105.838	-2936	-2,80%
EBITDA	6.565	9.127	-2562	-28,10%
EBIT	2.562	4.654	-2092	-45,00%
Risultato ante imposte	378	1.605	-1.227	-76,40%
Imposte	-1.415	-1.329	-86	6,50%
Risultato netto consolidato	-1.037	277	-1.314	-474,40%

Stato Patrimoniale consolidato 2017	Dati storici	Piano 2017-2021	Scostamento assoluto	Scostamento %
Gruppo Tessile Monti	2017A	2017P		
(in Euro/000)				
Capitale immobilizzato	48.743	49.891	-1.148	-2,3%
Capitale circolante netto	59.221	60.184	-963	-1,6%
Totale fondi	-6.004	-6.158	154	-2,5%
Capitale investito netto	101.960	103.917	-1.957	-1,9%
Patrimonio netto	26.445	28.644	-2.199	-7,7%
Posizione finanziaria netta bancaria	71.052	67.323	3729	5,5%
Posizione finanziaria netta totale	75.515	75.273	242	0,3%
Totale Fonti	101.960	103.917	-1.957	-1,9%

La Direzione della Società ha addebitato la maggior parte della variazione negativa rispetto al Piano al ritardo/non spedito maggiore rispetto alle assunzioni elaborate in sede di redazione del Piano Industriale 2017-2021, con ordini in portafoglio la cui consegna/ritiro è slittata dalle ultime settimane del 2017 della previsione alle prime del 2018, in parte su richiesta

dei clienti e in parte a causa di alcune inefficienze di trasformazione interne.

L'EBITDA consolidato 2017 è pari a Euro 6,6 milioni, inferiore di Euro 2,6 milioni rispetto alla previsione del Piano Industriale 2017-2021 e di Euro 0,9 milioni rispetto al 2016.

L'effetto volumi pare rappresentare la componente prevalente della variazione di EBITDA. A ciò si aggiungono la riduzione del margine di contribuzione unitario che, a parere della Direzione Aziendale, riflette condizioni congiunturali di mercato complesse e di forte pressione sul prezzo in uno scenario di cambi volatile ma complessivamente sfavorevole, e l'incremento dei costi fissi.

L'andamento dei cambi ha pesato in misura non trascurabile in quanto la corona ceca si è rivalutata mediamente di circa il 2% rispetto alle previsioni mentre la rupia indiana si è mantenuta nel periodo su quotazioni superiori rispetto alle previsioni di circa l'1,5%, pur con effetti limitati di conto economico grazie alle coperture attivate.

Le spiegazioni offerte dal management aziendale, pur coerenti e corrette per quanto è in questa fase possibile apprezzare da parte del Commissario Giudiziale, tuttavia appaiono rimanere sulla "superficie" del problema, non incidendo le cause profonde della crisi aziendale.

Alla luce del tormentato iter sopra descritto il Consiglio di Amministrazione della Società ha quindi deciso di proporre agli Istituti di Credito un ulteriore e complesso accordo di ristrutturazione, basato sulla versione aggiornata del piano industriale redatto per il periodo 2017 – 2021 e sul relativo piano finanziario.

Il Piano è stato elaborato sia a livello consolidato, al fine di illustrare l'andamento prospettico complessivo del Gruppo, sia a livello di singola società per la Tessitura Monti, al fine di tenere conto della circostanza che le attività del Gruppo Tessile Monti sono fortemente integrate e che il finanziamento degli impieghi, complessivamente considerati, avviene anche per il tramite di linee di credito erogate dal Ceto bancario alla capogruppo a beneficio delle esigenze del Gruppo nel suo insieme.

L'iter burocratico di predisposizione, negoziazione ed approvazione del nuovo accordo di ristrutturazione ha richiesto molto tempo, costringendo la Società ad aggiornare e riformulare il Piano Industriale più volte, soprattutto al fine di prevedere ulteriori piani di riduzione dei costi operativi, alla luce della riduzione dei ricavi registrata nel corso del 2016 e del 2017, ed interventi di immissione di nuova finanza (*equity*) da parte dei soci.

Finalmente nel luglio 2018 la Società è stata in grado di sottoscrivere il nuovo accordo di ristrutturazione con gli Istituti di Credito, attestato dal dott. Marco della Putta con studio a Treviso il quale prevedeva in sintesi i seguenti interventi di natura industriale:

1. l'efficientamento produttivo e una diversa gestione delle competenze della controllata Tessitura Monti Cekia;
2. il miglioramento della competitività di costo servizio (*leadtime*) della controllata Tessitura Monti India;
3. la riduzione dei costi di approvvigionamento e miglioramento della gestione della qualità dei prodotti di Tessitura Monti Spa;
4. il progressivo rinnovamento del parco macchinari.

Sotto il profilo commerciale il piano industriale prevedeva altresì:

Per l'Area Tessile:

1. l'ottimizzazione del posizionamento delle tre linee di tessuti "Sic Tess", "Monti blu" e "Red label", con potenziamento della capacità di distinguersi sul mercato e di mantenere una propria identità;
2. la razionalizzazione e focalizzazione dell'offerta;
3. l'incremento del servizio al mercato;
4. il riassetto dell'ufficio 'stile' e rafforzamento dell'organizzazione commerciale.

Per l'Area Confezione:

1. L'accelerazione dello sviluppo Monti Premium Inside da parte di Laguna India;

2. Lo sviluppo ed incremento della offerta non-iron, ossia delle camicie che non hanno bisogno di essere stirate, nell'ambito di Laguna Mauritius – Madagascar;
3. L' integrazione e il potenziamento dell'attività della società Aurora;
4. La messa in atto di cambiamenti organizzativi per incrementare lo sviluppo di sinergie “verticali” tra le business units tessili e la business unit confezione.

La manovra finanziaria su cui si basava l'accordo prevedeva in sostanza:

1. il mantenimento per tutto l'arco di piano degli affidamenti sulle linee a BT secondo le modalità operative originariamente in essere (con l'esclusione degli affidamenti di Veneto Banca e di Banca Popolare di Vicenza, di cui non veniva richiesto il rinnovo);
2. una moratoria sul pagamento delle quote di capitale sull'esposizione a MLT ipotecaria e chirografaria dal 01.01.2017 al 31.12.2017 (compreso), una rimodulazione del piano di rientro in allineamento con i flussi di cassa a servizio del debito generati dal Gruppo ed avvio dei rimborsi da dicembre 2018 (con l'esclusione delle posizioni di Veneto Banca e di Banca Popolare di Vicenza di cui veniva chiesto specifico piano di rimborso);
3. il mantenimento dei livelli di remunerazione in essere alla data di sottoscrizione dell'accordo per tutte le forme tecniche;
4. l'avvio immediato delle attività necessarie per l'individuazione nell'arco di piano 2017-19 di soggetti interessati a operazioni straordinarie a supporto del Gruppo (attività di cosiddette di M&A), con l'obiettivo di far conseguire al Gruppo un indebitamento di natura fisiologica entro il 31.12.2019 con una riduzione non inferiore a Euro 15 milioni. Tenuto conto delle performance consolidate attese a fine 2019 (EBITDA pari a Euro 9,8 milioni, PFN bancaria pari a circa Euro 67,3 milioni (ovvero leva pari a 6,9x), l'indebitamento sarebbe stato essere considerato a livello fisiologico qualora non fosse stato superiore a Euro 52,1 milioni (leva pari a 5,3x).

L'accordo prevedeva altresì un intervento finanziario da parte dei soci consistente in:

- Copertura del fabbisogno finanziario a carico dei soci attraverso immissione di mezzi finanziari per Euro 2 milioni in esecuzione di piano per far fronte al pagamento dei debiti scaduti di natura commerciale e tributaria;
- Nessuna richiesta di nuova finanza al ceto bancario;
- La facoltà da parte di ciascun socio della Società in qualsiasi momento entro la durata del Piano (2018-2019) unitamente a quelle di altri offerenti di avanzare proposta finalizzata al rimborso anticipato del debito bancario;

Ad integrazione degli interventi sopra descritti l'accordo di ristrutturazione ed il sottostante piano industriale prevedevano alcune operazioni societarie, considerate esiziali per il raggiungimento degli obiettivi dell'accordo.

In particolare si prevedeva:

- la fusione tra le società Gruppo Tessile Monti e Tessitura Monti, per ragioni di opportunità commerciale ed amministrativa, mediante operazione di fusione inversa, successivamente realizzata nel 2018 con efficacia civilistica dal 1° maggio 2018 ed effetti contabili e fiscali retroattivi al 1° gennaio 2018.
- Inoltre, all'atto del suo perfezionamento il capitale sociale di Tessitura Monti ha assunto il valore del capitale sociale della incorporanda Gruppo Tessile Monti, pari ad Euro 16,7 milioni;
- il trasferimento della partecipazione in Laguna Clothing (Mauritius) Ltd da Tessitura Monti India (P) Ltd a Tessitura Monti, propedeutica all'ottimizzazione dei flussi derivanti dallo sviluppo delle attività in loco e nella nuova unità Laguna Clothing (Madagascar) Ltd;
- la conversione della forma societaria della joint venture Laguna Clothing (India) da Private Limited a Limited Liability Partnership, variazione che ai sensi del diritto e sistema fiscale indiano avrebbe consentito maggiore flessibilità e minori costi di trasferimento dei dividendi verso i soci (eliminazione della "dividend distribution tax"), confortata da parere di un consulente fiscale/legale in merito alla sua fattibilità.

- il riequilibrio del patrimonio netto civilistico di Tessitura Monti tenuto conto che il capitale sociale risultava diminuito di oltre un terzo al 31.12.2016 per effetto della perdita dell'esercizio 2016 conseguita dalla Tessitura Monti ricorrendo, pertanto, la fattispecie di cui all'art. 2446 del Codice Civile. A questo proposito in data 19 giugno 2017 la controllante Gruppo Tessile Monti ha confermato la rinuncia al credito finanziario di Euro 922.000, quota residua di un finanziamento concesso nel 2016 e parzialmente rimborsato, e al credito per operazioni commerciali nella misura di Euro 78.000 vantati nei confronti di Tessitura Monti. In data 29 dicembre 2017 Gruppo Tessile Monti ha rinunciato, altresì, al finanziamento di Euro 1.450.000 erogato nel corso del 2017. L'importo complessivo di Euro 2.450.000 è stato convertito in posta del patrimonio netto di Tessitura Monti. Infine, per effetto della deliberata e già perfezionata operazione di fusione tra Gruppo Tessile Monti e Tessitura Monti, il capitale sociale di quest'ultima ha assunto il valore di Euro 16,7 milioni.

Si trattava quindi di una complessa operazione di ristrutturazione del debito che, seppur con il pregio della organicità e della completezza di analisi, ha scontato alcune rilevanti criticità che si sono tramutate in fattori di debolezza.

In primo luogo i tempi di preparazione del piano industriale, di progettazione dell'accordo e di negoziazione con il ceto bancario si sono rivelati particolarmente lunghi, rendendo necessari successivi aggiustamenti in corso d'opera, indebolendo le assumption di base ed assorbendo notevolmente le risorse umane e finanziarie della Società.

Pure i tempi di implementazione dell'operazione si sono rivelati troppo lunghi e inadeguati rispetto alle esigenze di rapida e pronta risposta ad una situazione di crisi aziendale in fase di marcata accelerazione.

In secondo luogo le operazioni societarie previste, oltre a richiedere notevole tempo di esecuzione ed elevati costi di implementazione, sono state finalizzate precipuamente al riequilibrio del patrimonio netto, senza influire oggettivamente sull'assetto organizzativo del Gruppo e senza conseguire reali economie. Anche le modificazioni intervenute in relazione

alle società controllate estere, meramente rivolte ad acquisire direttamente in capo a Tessitura Monti l'erogazione dei dividendi, non hanno contribuito ad una reale riorganizzazione industriale e commerciale ed anzi si sono rivelate probabilmente errate in una prospettiva non del tutto imprevedibile di ricorso ad una procedura concorsuale⁴.

In terzo luogo il *focus* principale dell'operazione e della ristrutturazione ha privilegiato la componente finanziaria del problema, con la spasmodica ricerca di generare flussi finanziari per la riduzione della posizione finanziaria netta.

Infine, e si direbbe in via determinante, le assunzioni di base del piano industriale si sono rivelate eccessivamente ottimistiche e probabilmente non supportate da una efficace e oggettiva analisi delle condizioni economiche di produzione e dei mercati di sbocco. Le azioni correttive soprattutto a livello di conto economico ipotizzate si sono rivelate assai poco incisive e di fatto concentrate solo sulla riduzione non strutturale del costo del lavoro mediante il ricorso agli istituti di sostenimento esogeno.

A questo riguardo nelle tabelle seguenti si riportano i dati previsti dal piano industriale per il biennio 2018 – 2019 in termini di conto economico e di stato patrimoniale consolidato.

⁴Ci si riferisce al cambiamento di forma sociale della controllata Laguna Clothing India da PL e Llp

Tessitura Monti + Gruppo Tessile Monti (in Euro/000)	Dati storici		Dati previsionali			
	2017A		2018P		2019P	
CONTO ECONOMICO						
Ricavi Netti Italia	14.776	22,6%	14.419	22,3%	14.936	22,3%
Ricavi Netti Estero	50.254	76,7%	49.825	77,1%	51.636	77,1%
Altri proventi e recuperi	473	0,7%	392	0,6%	438	0,7%
Ricavi operativi	65.504	100,0%	64.637	100,0%	67.011	100,0%
Costo del venduto	- 42.574	-65,0%	- 42.326	-65,5%	- 43.032	-64,2%
Gross Profit	22.930	35,0%	22.311	34,5%	23.979	35,8%
Costi industriali	- 4.229	-6,5%	- 3.814	-5,9%	- 4.044	-6,0%
Costi G&A	- 6.293	-9,6%	- 6.221	-9,6%	- 6.366	-9,5%
Perdite su crediti	- 251	-0,4%	- 251	-0,4%	- 251	-0,4%
Costo per il personale	- 12.251	-18,7%	- 11.785	-18,2%	- 11.568	-17,3%
EBITDA	- 93	-0,1%	240	0,4%	1.750	2,6%
Ammortamenti e svalutazioni	- 1.373	-2,1%	- 1.361	-2,1%	- 1.361	-2,0%
EBIT	- 1.466	-2,2%	- 1.121	-1,7%	389	0,6%
Oneri e Proventi Finanziari	1.117	1,7%	849	1,3%	827	1,2%
Oneri e Proventi Straordinari	- 274	-0,4%	- 400	-0,6%	- 300	-0,4%
Risultato ante imposte	- 623	-1,0%	- 672	-1,0%	916	1,4%
Imposte	- 478	-0,7%	- 168	-0,3%	- 14	0,0%
Risultato netto	- 1.102	-1,7%	- 840	-1,3%	902	1,3%

Tessitura Monti + Gruppo Tessile Monti (in Euro/000)	Dati storici		Dati previsionali			
	2017A		2018P		2019P	
STATO PATRIMONIALE						
Immobilizzazioni Immateriali	848		944		1.039	
Immobilizzazioni Materiali	27.912		27.235		26.819	
Immobilizzazioni Finanziarie	33.768		30.979		30.499	
Capitale Immobilizzato	62.527		59.157		58.357	
Magazzino	30.119		30.119		30.119	
Crediti commerciali	26.609		25.388		26.265	
Debiti commerciali	-	20.341	-	20.858	-	21.990
Capitale circolante commerciale	36.387		34.650		34.395	
Altre attività	2.232		2.414		2.568	
Altre passività	-	8.553	-	6.553	-	6.553
Capitale circolante netto	30.065		30.510		30.410	
Totale fondi	-	6.564	-	6.184	-	5.951
Capitale investito netto	86.028		83.483		82.815	
Patrimonio netto	28.713		24.982		40.884	
Posizione finanziaria netta bancaria	52.638		51.824		35.254	
Debiti verso controllante	4.677		6.677		6.677	
Posizione finanziaria netta totale	57.315		58.501		41.931	
Totale Fonti	86.028		83.483		82.815	

Tessitura Monti + Gruppo Tessile Monti (in Euro/000)	Dati previsionali	
	2018P	2019P
RENDICONTO FINANZIARIO		
EBITDA	240	1.750
Δ Magazzino	-	-
Δ Crediti commerciali	1.220	-877
Δ Debiti commerciali	516	1.132
Δ CCNO	1.737	255
Δ Altre attività	-182	-154
Δ Altre passività	-2.000	-
Flusso di cassa caratteristico	-205	1.850
Δ CapEx	-780	-1.040
Δ Imm. Fin.	2.789	480
Δ Fondi	-380	-233
Δ Patrimonio netto	-2.891	15.000
Imposte	-168	-14
Proventi e oneri straordinari	1.293	1.688
Flusso di cassa al serv. deb. MLT	-341	17.731
Proventi e oneri finanziari	-845	-1.161
Δ Debiti fin. a MLT	-1.500	-17.000
Δ Esposizione consolidato utilizzi BT	3.589	-
Δ Debiti fin. v/controlante	2.000	-
Var. PFN BT	2.903	-430
PFN BT iniziale	31.170	28.267
PFN BT finale	28.267	28.697
Delta	2.903	-430

Occorre a questo punto evidenziare che il Piano industriale posto a base dell'accordo di ristrutturazione del 2018 prevedeva non solo una sostanziale conferma dei livelli di fatturato degli esercizi immediatamente precedenti, ma anche un significativo incremento dell'Ebitda conseguito attraverso il contenimento dei costi di produzione e segnatamente del costo del lavoro.

Ed infatti le ipotesi poste a fondamento del Piano possono essere così riassunte:

- mantenimento delle quote di mercato del Gruppo e conseguentemente della Società anche alla luce della tipologia di prodotto e dei rapporti commerciali in essere;
- mantenimento dei volumi di fatturato realizzati nel 2016 e nel 2017 anche per gli anni successivi, prevedendo in alcuni settori e mercati alcuni contenuti incrementi;
- sostanziale mantenimento del mix di prodotto nel presupposto che ciò possa correttamente interpretare le richieste del mercato nel medio

periodo. Il Piano conferma inoltre la precedente distribuzione delle produzioni e lavorazioni da e verso le controllate, mantenendo sostanzialmente invariata l'attuale struttura industriale e commerciale;

- sostanziale mantenimento nell'arco di Piano dei prezzi medi come riscontrati nel corso del 2017.

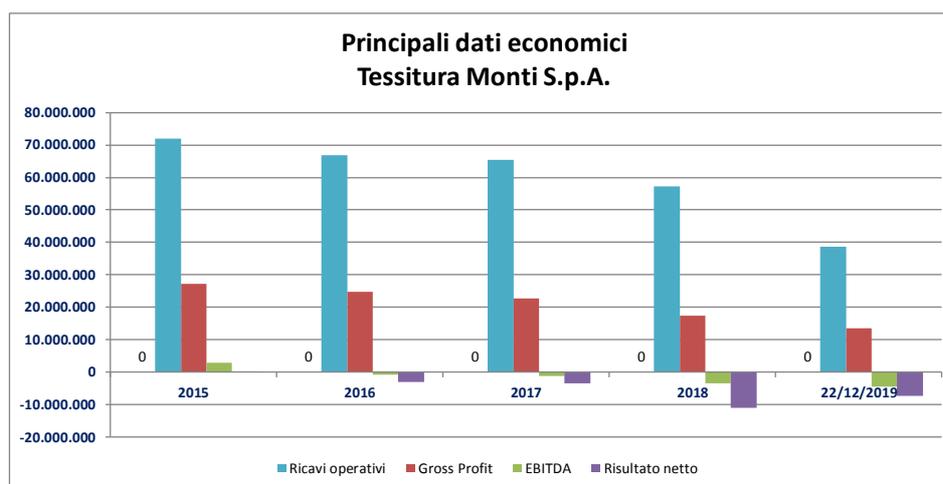
Sotto il profilo dell'ottimizzazione del modello di business il piano industriale prevedeva l'adozione di specifiche azioni correttive, alcune già avviate nel corso del 2017:

- la prosecuzione del processo di riduzione delle giacenze di magazzino in proporzione all'atteso aumento del fatturato (invertendo la tendenza di forte incremento manifestatasi negli anni precedenti) e successivo mantenimento di un livello di giacenze compatibile con il nuovo modello di produzione su ordine;
- l'implementazione dei processi produttivi con riferimento, in particolare, alla tempistica nelle produzioni e alla tipologia dell'offerta al fine di anticipare le richieste del mercato;
- il raggiungimento di una saturazione ottimale dei vari impianti non solo in termini quantitativi (metri lavorati al giorno), ma anche qualitativi (collocazione delle produzioni negli impianti che garantiscono la migliore efficienza produttiva ed economica);
- la riduzione delle attività di campionatura da parte di Tessitura Monti Cekia S.r.o. con una diminuzione di organico di 30 unità FTE da implementare tra il 2018 e 2019 con una riduzione di costi stimabile in circa Euro 0,5 milioni a regime e contestuale spostamento della relativa quota di produzione in Tessitura Monti India (P) Ltd;
- il ricorso di Tessitura Monti alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (CIGO) con una riduzione comparabile a 42 FTE per il periodo 2018 – 2020 e con una previsione di un risparmio di circa Euro 1 milione;
- la riduzione dei costi generali per circa Euro 0,1 milioni su base annuale;

Le assunzioni e le stime del piano industriale, tuttavia, non si sono rivelate corrette e gli esercizi 2018 e 2019 hanno presentato risultati economici

particolarmente negativi e distanti dalle previsioni, come si può evincere dalle tabelle seguenti che riportano il conto economico, lo stato patrimoniale ed il rendiconto finanziario di Tessitura Monti spa degli ultimi 4 anni e dai grafici relativi:

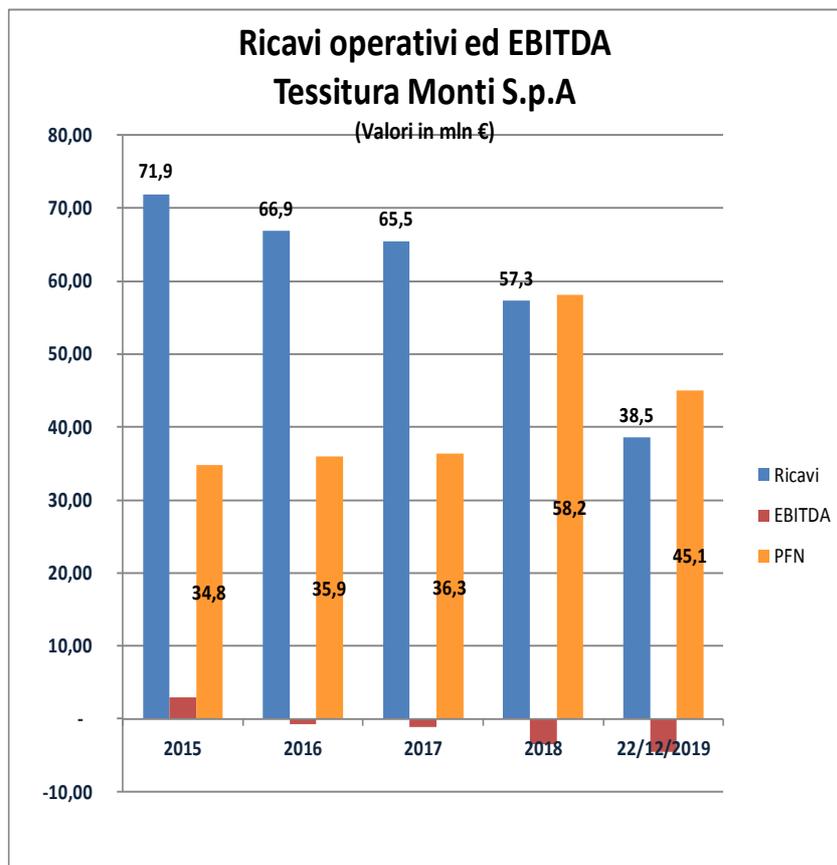
Conto Economico - Tessitura Monti S.p.a.	2015	2016	2017	2018	22/12/2019
CONTO ECONOMICO					
Ricavi Netti Italia	28.780.749	27.094.629	26.739.542	25.120.613	13.631.393
Ricavi Netti Estero	42.340.834	39.398.510	38.291.010	31.786.114	24.440.276
Altri proventi e recuperi	828.406	359.439	470.104	373.043	476.767
Ricavi operativi	71.949.989	66.852.578	65.500.656	57.279.770	38.548.436
Costo del venduto	- 44.751.438	- 42.038.530	- 42.799.736	- 39.917.343	- 25.021.652
Gross Profit	27.198.551	24.814.048	22.700.920	17.362.427	13.526.784
Costi industriali	- 5.155.159	- 4.860.492	- 3.936.737	- 3.410.902	- 2.917.068
Costi G&A	- 7.280.759	- 7.481.130	- 7.449.004	- 5.486.653	- 4.525.343
Perdite su crediti	- 128.088	- 263.517	- 277.890	- 347.318	- 574.225
Costo per il personale	- 11.730.215	- 12.939.466	- 12.211.036	- 11.660.358	- 10.011.345
EBITDA	2.904.330	730.557	1.173.747	3.542.804	4.501.197
Ammortamenti e svalutazioni	- 764.431	- 819.728	- 832.056	- 6.545.886	- 1.176.694
EBIT	2.139.899	1.550.285	2.005.803	10.088.690	5.677.891
Oneri e Proventi Finanziari	- 2.009.553	- 1.334.762	- 1.331.389	523.820	1.796.160
Oneri e Proventi Straordinari	- 52.040	2	2.917	171.071	3.205.524
Risultato ante imposte	78.306	2.885.045	3.334.275	9.393.799	7.087.255
Imposte	60.114	123.725	134.337	1.670.716	149.393
Risultato netto	138.420	3.008.770	3.468.612	11.064.515	7.236.648



Stato Patrimoniale - Tessitura Monti S.p.a.	2015	2016	2017	2018	22/12/2019					
STATO PATRIMONIALE										
Immobilizzazioni Immateriali	488.628	675.556	811.663	85.669	68.571					
Immobilizzazioni Materiali	2.500.191	2.444.477	2.159.003	22.828.865	21.944.182					
Immobilizzazioni Finanziarie	9.725.645	9.354.394	9.465.834	31.600.458	33.850.458					
Capitale Immobilizzato	12.714.464	12.474.427	12.436.500	54.514.992	55.863.211					
Magazzino	24.789.532	29.310.755	30.119.348	27.582.539	21.840.204					
Crediti commerciali	18.590.718	17.960.421	18.950.677	15.377.819	10.186.065					
Debiti commerciali	-	6.247.597	-	7.545.105	-	6.836.366	-	5.671.587	-	4.236.546
Capitale circolante commerciale	37.132.653	39.726.071	42.233.659	37.288.771	27.789.723					
Altre attività/passività	-	4.735.033	-	8.642.150	-	11.686.073	-	12.106.300	-	17.850.571
Capitale circolante netto	45.112.084	43.558.348	42.984.086	79.697.463	65.802.363					
Totale fondi	-	6.053.735	-	6.174.204	-	5.775.039	-	5.642.669	-	5.240.793
Capitale investito netto	39.058.349	37.384.144	37.209.047	74.054.794	60.561.570					
Patrimonio netto	4.245.486	1.467.280	889.658	15.901.573	8.984.930					
Posizione finanziaria netta bancaria	33.312.863	34.448.521	35.104.135	51.633.221	45.056.640					
Debiti verso controllante	1.500.000	1.468.343	1.215.254	6.520.000	6.520.000					
Debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-	-					
Posizione finanziaria netta totale	34.812.863	35.916.864	36.319.389	58.153.221	51.576.640					
Totale Fonti	39.058.349	37.384.144	37.209.047	74.054.794	60.561.570					

STATO PATRIMONIALE					
Tessitura Monti S.p.A.	2015	2016	2017	2018	22/12/2019
ATTIVO					
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	-	-	-	-	-
B) Immobilizzazioni:					
I - Immobilizzazioni immateriali	488.628	675.556	811.663	85.669	68.571
II - Immobilizzazioni materiali	2.500.191	2.444.477	2.159.003	22.828.865	21.944.182
III - Immobilizzazioni finanziarie	9.725.645	9.354.394	9.465.834	31.600.458	33.850.458
Totale Immobilizzazioni (B)	12.714.464	12.474.427	12.436.500	54.514.992	55.863.211
C) Attivo circolante:					
I - Rimanenze	24.789.532	29.310.755	30.119.348	27.582.539	21.840.204
II - Crediti	30.694.951	27.912.133	28.424.371	23.997.285	17.175.934
III - Attività finanziarie	-	-	-	-	-
IV - Disponibilità liquide	352.531	441.590	361.512	150.144	537.376
Totale Attivo Circolante (C)	55.837.014	57.664.478	58.905.231	51.729.968	39.553.514
D) Ratei e risconti:	35.508	51.886	62.722	58.111	20.129
TOTALE ATTIVO (A + B + C + D)	68.586.986	70.190.791	71.404.453	106.303.071	95.436.854
PASSIVO:					
A) Patrimonio netto:					
I Capitale sociale	6.000.000	6.000.000	6.000.000	16.700.000	16.700.000
II Riserva da sovrapprezzo delle azioni	-	-	-	-	-
III Riserve di rivalutazione	-	-	-	-	-
IV Riserva legale	-	-	-	202.000	202.000
V Riserve statutarie	-	-	-	-	-
VI Altre riserve	177.005	53.559	2.903.557	10.901.796	11.485.803
VII Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	-	-	41.000	264.000	-
VIII Utili (perdite) portati a nuovo	1.715.929	1.577.509	4.586.279	1.101.708	12.166.223
IX Utile (perdita) dell'esercizio	138.420	3.008.770	3.468.620	11.064.515	7.236.650
X Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	-	-	-	-	-
Totale Patrimonio Netto	4.245.486	1.467.280	889.658	15.901.573	8.984.930
B) Fondi per rischi ed oneri	1.111.559	1.254.208	1.266.757	1.349.860	1.560.991
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	4.942.176	4.919.996	4.508.282	4.292.809	3.679.802
D) Debiti					
1 - Obbligazioni	-	-	-	-	-
2 - Obbligazioni convertibili	-	-	-	-	-
3 - Debiti v/soci per finanziamenti	-	-	-	-	-
4 - Debiti verso banche	33.665.394	34.890.111	35.465.647	51.783.365	45.594.016
5 - Debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-	-
6 - Acconti	-	-	-	-	-
7 - Debiti verso fornitori	6.247.597	7.545.105	6.836.366	5.671.587	4.129.593
8 - Debiti rappresentati da titoli di credito	-	-	-	-	-
9 - Debiti verso imprese controllate	3.760.045	5.742.318	5.662.753	11.759.579	12.683.957
10 - Debiti verso imprese collegate	-	-	-	68.336	6.912
11 - Debiti verso controllanti	1.550.266	1.468.343	1.215.254	6.520.000	6.520.000
11-bis - Debiti verso imprese sottoposte al controllo dell'	7.149.964	5.747.312	7.750.096	97.123	106.953
12 - Debiti tributari	148.696	55.749	23.439	283.202	868.277
13 - Debiti v/istituti di previdenza e di sicurezza sociale	1.057.667	1.352.586	1.440.480	756.752	2.155.987
14 - Altri debiti	4.644.015	5.644.720	6.094.723	7.531.921	8.703.241
Totale debiti (D)	58.223.644	62.446.244	64.488.758	84.471.865	80.768.936
E) Ratei e risconti:	64.121	103.063	250.998	286.964	442.195
TOTALE PASSIVO (A + B + C + D + E)	68.586.986	70.190.791	71.404.453	106.303.071	95.436.854

RENDICONTO FINANZIARIO PER GLI ESERCIZI CHIUSI (in migliaia di Euro) Tessitura Monti S.p.a.	2014	2015	2016	2017	2018
A FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALLA GESTIONE REDDITUALE					
Utile / (Perdita) del periodo	(146)	313	(3.009)	(3.469)	(11.065)
Imposte sul reddito d'esercizio (correnti, anticipate e differite)	(464)	1	124	134	1.671
(Proventi)/oneri straordinari	210	31	0	0	0
(Rivalutazioni)/Svalutazioni di Partecipazioni	193	1.010	380	329	(1.441)
Proventi e Oneri finanziari	724	936	954	1.002	(50)
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti da cessioni di attività	121	3	1	(12)	0
1. Utile (Perdita) dell'esercizio prima delle imposte sul reddito, interessi, dividendi e plusvalenze/minusvalenze da cessione	638	2.294	(1.550)	(2.016)	(10.885)
<i> Rettifica di elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel Capitale Circolante Netto</i>					
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	227	214	300	311	340
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	599	551	499	500	1.019
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	21	21	5.186
<i>Totale rettifiche di elementi non monetari</i>	<i>826</i>	<i>765</i>	<i>820</i>	<i>832</i>	<i>6.545</i>
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del Capitale Circolante Netto	1.464	3.059	(730)	(1.184)	(4.340)
<i>Variazioni del Capitale Circolante Netto</i>					
Variazione netta di altri fondi	105	(55)	31	22	(662)
(Incremento) Decremento delle rimanenze di magazzino	(1.279)	1.076	(931)	(809)	2.537
(Incremento) Decremento dei crediti commerciali	1.221	(478)	2.262	(990)	3.573
Incremento (Decremento) dei debiti verso fornitori e altri debiti	(1.876)	(863)	2.670	2.500	(2.384)
Incremento (Decremento) dei ratei e risconti passivi	0	0	36	148	(162)
(Incremento) Decremento di altre voci del circolante	2.140	206	(1.455)	355	921
(Incremento) Decremento dei ratei e risconti attivi	0	0	(15)	(11)	5
<i>Totale variazioni del Capitale Circolante Netto</i>	<i>311</i>	<i>(114)</i>	<i>2.598</i>	<i>1.215</i>	<i>3.828</i>
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del Capitale Circolante Netto	1.775	2.945	1.868	31	(512)
<i>Altre rettifiche</i>					
Variazione netta del fondo trattamento di fine rapporto	(8)	(99)	(123)	(412)	(255)
Proventi Finanziari incassati	402	612	289	243	1.137
Oneri finanziari pagati	(1.126)	(1.548)	(1.243)	(1.245)	(1.087)
Proventi e Oneri Straordinari	(210)	(31)			1.913
Imposte sul reddito pagate	(310)	(344)	(134)	(53)	(225)
<i>Totale altre rettifiche</i>	<i>(1.252)</i>	<i>(1.410)</i>	<i>(1.211)</i>	<i>(1.467)</i>	<i>1.483</i>
TOTALE FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE (A)	523	1.535	657	(1.436)	971
B FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO					
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>					
Da fusione Sictess	0	0	74	0	0
Uscite per acquisizioni	(160)	(297)	(487)	(447)	(344)
Entrate per dismissioni	0	0	0	0	0
<i>Immobilizzazioni materiali</i>					
Da fusione Sictess	0	0	4	0	0
Uscite per acquisizioni	(67)	(66)	(469)	(236)	(357)
Entrate per dismissioni	112	1	5	12	0
Investimenti netti in partecipazioni operative				0	0
Uscite per acquisizioni	(4.404)	0	0	0	(759)
Entrate per dismissioni	0	0	0	0	0
TOTALE FLUSSO FINANZIARIO DELL' ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	(4.519)	(362)	(873)	(671)	(1.460)
C FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO					
<i>Mezzi di terzi</i>					
(Rimborso) debiti finanziari a breve termine	(1.239)	2.559	668	576	(3.734)
(Rimborso) debiti finanziari a m/l termine	0	(909)	(546)	0	2.466
(Accensione) Rimborso crediti finanziari da controllate	700	0	0	0	0
Accensione (Rimborso) debiti finanziari da controllanti	4.404	(2.904)	(46)	1.450	785
Altre variazioni di crediti immobilizzati	1	0	(7)	1	(12)
<i>Mezzi propri</i>					
Versamento soci per aumento capitale sociale e/o copertura perdite	0	(0)	0	0	0
Variazioni Patrimonio	0	0	150	0	719
TOTALE FLUSSI FINANZIARI DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	3.866	(1.254)	219	2.027	224
INCREMENTO/(DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+B+C)	(130)	(81)	3	(80)	(264)
DISPONIBILITA' LIQUIDE AL 01/01	563	433	353	442	362
DISPONIBILITA' LIQUIDE AL 01/01 (da fusione Sictess)	0	0	86	0	52
DISPONIBILITA' LIQUIDE AL 31/12	433	352,29	442	362	150



PRINCIPALI DATI ECONOMICO/FINANZIARI (in mln Euro)					
	2015	2016	2017	2018	22/12/2019
Ricavi	71,95	66,85	65,50	57,28	38,54
EBITDA	2,90	0,73	1,17	3,54	4,61
PFN	34,81	35,92	36,32	58,15	45,06
Margine	4,0%	-1,1%	-1,8%	-6,2%	-12,0%

La lettura del conto economico mette in immediata evidenza il drastico calo del fatturato negli esercizi 2018 e 2019, principale causa dello stato di insolvenza di Tessitura Monti, unitamente alla congiunta incapacità di ridurre proporzionalmente sia i costi diretti che i costi fissi.

L'Ebitda già negativo negli esercizi 2016 e 2017, lungi dal tornare positivo come previsto dal piano industriale, segna pesanti arretramenti con conseguente assorbimento di risorse finanziarie.

La riduzione del fatturato può essere ricondotta ad un insieme di fattori tra loro connessi.

In primo luogo la Società non è riuscita a ridurre i costi diretti ed indiretti di produzione e a modificare il mix di prodotti venduti (a favore di quelli di alta gamma ad alto margine) con la conseguenza che il prezzo medio di vendita a metro lineare dei prodotti è risultato più alto rispetto a quello che il mercato ha giudicato corretto in relazione alla qualità dei prodotti venduti. In altri termini il break-even point di Tessitura Monti si è collocato ad un livello più elevato dei prezzi medi di mercato.

A questo proposito significativa appare la circostanza che nel tempo e pure nel recente periodo il tradizionale mercato di riferimento della Società è mutato con la graduale scomparsa dei clienti di media dimensione, maggiormente propensi all'acquisto di prodotti di qualità, e la predominanza dei grandi retailer internazionali a marchio diffuso, la cui politica commerciale privilegia gli acquisti di grandi quantitativi con riduzione della qualità del prodotto.

Il mercato del lusso, cui si rivolgono i prodotti di alta gamma di Tessitura Monti, si è dimostrato attivo e addirittura in crescita, ma purtroppo con dimensioni assolute troppo ridotte per contribuire significativamente alla formazione dei margini di contribuzione.

L'incapacità della Società di ridurre i costi diretti ed indiretti di produzione, fermo restando che i costi della materia prima sono rimasti stabili ed in linea con quelli della concorrenza, deve essere ricondotta al particolare modello di business adottato da Tessitura Monti con riferimento alla delocalizzazione della produzione presso le controllate estere.

Occorre, infatti, evidenziare che la riduzione del livello complessivo della produzione si è direttamente riverberata sui livelli di attività delle controllate che, pertanto, si sono trovate ad affrontare un' eccesso di capacità produttiva, riassorbito a livello di margine di contribuzione con l'aumento dei prezzi di cessione.

A quanto sopra deve aggiungersi che, per quanto riguarda Tessitura Monti India, i costi di produzione hanno fatto registrare valori mediamente più elevati rispetto alla concorrenza sia a causa dell'elevato costo del lavoro (anche maggiore del 20% rispetto alla media), derivante dalle politiche di fidelizzazione dei dipendenti, che a causa di costi industriali elevati conseguenti alle scelte strategiche di effettuare una produzione di qualità anche in India.

A questo proposito occorre osservare che tali scelte, anziché produrre risultati positivi, si sono rivelate probabilmente controproducenti, corrispondendo ad un disallineamento di posizionamento sul mercato, che tradizionalmente si rivolge alla produzione indiana e delle altre nazioni del Far East considerando quale leva principale di scelta il prezzo (ridotto) piuttosto che la qualità del prodotto (mediamente bassa).

Se si considera che soprattutto Tessitura Monti India ha sempre fatto registrare risultati economici positivi, anche a livello di Ebitda e pure negli esercizi 2018 e 2019 e pure Tessitura Monti Cekia⁵ come evidenziato nelle tabelle seguenti tenuto conto della stretta connessione produttiva (Tessitura India e Tessitura Cekia sono i principali fornitori di Tessitura Monti) si comprende che in questi anni sono state adottate politiche di transfer price nel Gruppo Monti che hanno cercato di garantire la copertura dei costi delle controllate, “scaricando” sulla Società italiana le inefficienze di queste.

Dati di Conto Economico Consolidato Tessitura Monti India (P) Ltd	2015	2016	2017	2018	30/09/2019
Ricavi operativi	32.352.889	31.684.197	33.304.392	29.602.679	23.311.221
EBITDA	3.144.573	3.123.091	2.469.638	1.728.914	1.035.390
EBIT	890.095	958.326	824.405	634.252	253.230
Risultato ante imposte	219.297	141.920	139.198	508.441	561.789
Imposte	- 221.228	- 60.197	- 93.909	- 147.891	- 88.861
Risultato netto	- 1.931	81.723	45.289	360.550	472.928

Dati di Stato Patrimoniale Consolidato Tessitura Monti India (P) Ltd	2015	2016	2017	2018	30/09/2019
Capitale immobilizzato	12.579.658	10.836.670	9.431.546	8.278.880	8.198.797
Capitale circolante netto	16.700.093	18.029.206	18.861.524	16.433.043	18.388.114
Totale fondi	- 327.020	- 222.245	- 188.286	- 51.176	- 164.207
Capitale investito netto	28.952.731	28.643.632	28.104.784	24.660.747	26.422.704
Patrimonio netto	13.726.885	14.426.273	13.050.646	13.076.774	13.800.853
Posizione finanziaria netta bancaria	15.225.846	14.217.359	15.054.138	11.574.976	12.621.851
Posizione finanziaria netta totale	15.225.846	14.217.359	15.054.138	11.583.973	12.621.851
Totale Fonti	28.952.731	28.643.632	28.104.784	24.660.747	26.422.704

⁵ Ad eccezione dell'esercizio 2015

Dati di Conto Economico Consolidato	2015	2016	2017	2018	30/09/2019
Tessitura Monti Cekia S.r.o.					
Ricavi operativi	16.618.168	18.640.207	17.686.650	16.490.578	10.624.987
EBITDA	- 485.890	744.785	284.406	103.978	512.097
EBIT	- 1.479.611	- 226.707	- 505.103	- 683.642	94.536
Risultato ante imposte	- 1.492.141	- 286.879	- 369.774	- 798.931	12.889
Imposte	-	-	-	-	-
Risultato netto	- 1.492.141	- 286.879	- 369.774	- 798.931	12.889

Dati di Stato Patrimoniale Consolidato	2015	2016	2017	2018	30/09/2019
Tessitura Monti Cekia S.r.o.					
Capitale immobilizzato	10.191.165	9.275.898	9.197.609	8.655.847	7.178.997
Capitale circolante netto	6.728.391	8.018.738	8.411.508	8.274.707	7.980.034
Totale fondi	-	-	11.451	-	-
Capitale investito netto	16.919.556	17.294.636	17.597.666	16.930.554	15.159.031
Patrimonio netto	8.663.314	8.316.417	8.406.080	7.499.321	7.485.409
Posizione finanziaria netta bancaria	938.035	26.192	478.267	659.630	531.441
Posizione finanziaria netta totale	8.256.242	8.978.219	9.191.586	9.431.233	7.673.622
Totale Fonti	16.919.556	17.294.636	17.597.666	16.930.554	15.159.031

Fin tanto che il livello di fatturato complessivo è stato sufficiente alto i margini di contribuzione positivi a livello di gruppo hanno obliterato il problema che, tuttavia, è deflagrato nella sua importanza e pericolosità quando la crisi dei ricavi si è manifestata in tutta la sua violenza.

A questo proposito occorre segnalare che soprattutto nel corso del 2019 la carenza di liquidità di Tessitura Monti Spa, generata dalla riduzione drastica della produzione e del fatturato, ha creato significative esposizioni debitorie della Società nei confronti della controllata ceca e della controllata indiana.

Alla data di dichiarazione di insolvenza, infatti, Tessitura Monti risulta debitrice nei confronti di Tessitura Monti Cekia per un importo di € 6,563 mio e nei confronti di Tessitura Monti India dell'importo di € 6,504 mio con la conseguenza che si è prodotta una forte tensione finanziaria anche nell'ambito di tali società che rischia concretamente di tramutarsi a breve termine in vera e propria insolvenza, anche a causa dell'acclarata impossibilità per Tessitura Monti di provvedere a pagare i propri debiti stante la partecipazione di questi al concorso apertosi con la dichiarazione di insolvenza del 23 dicembre 2019.

Si è quindi creato un pericolosissimo circolo vizioso, nei rapporti tra

Tessitura Monti e le proprie controllate, nel quale le cause ormai si confondono con gli effetti. E', infatti, ben evidente che l'eventuale default delle due società controllate, ed in modo particolare di Tessitura Monti India, facendo venire meno la fornitura di tessuti di qualità controllata e gestita dal personale italiano, difficilmente sostituibile con prodotti di altri produttori indiani o cinesi, determinerebbe effetti quasi certamente devastanti sulle prospettive di sopravvivenza di Tessitura Monti Spa.

Al riguardo occorre segnalare che gli amministratori di Tessitura Monti Cekia e di Tessitura Monti India hanno fatto pervenire comunicazioni con le quali mettono in evidenza le tensioni finanziarie generatesi a seguito della riduzione dell'attività di Tessitura Monti.

Tali tensioni finanziarie hanno condotto l'organo amministrativo di Tessitura Monti Cekia a richiedere al Tribunale di Praga una moratoria di 90 giorni mentre, per quanto riguarda Tessitura Monti India, l'organo amministrativo ha ottenuto un periodo di *stand still* con gli Istituti di Credito relativamente ai debiti generatisi per le anticipazioni di fatture e ordini nei confronti di Tessitura Monti Italia, al termine del quale, tuttavia, dovranno necessariamente essere fornite indicazioni precise sulle modalità di rientro del debito.

Da ultimo, come già sottolineato dal Commissario Giudiziale, occorre evidenziare che, quantomeno in via indiretta, tra i fattori che hanno contribuito a quantomeno a complicare la situazione vada annoverato il lungo trascinarsi nel corso del tempo (quasi un decennio) di tentativi di sistemazione dei debiti mediante accordi di ristrutturazione con gli Istituti di Credito che, finalizzati sostanzialmente a rinviare nel tempo la concreta soluzione dei profondi problemi strutturali della Società, hanno dato l'illusione di poter far sopravvivere l'azienda e forse hanno fornito l'alibi per evitare più drastici e dolorosi interventi correttivi.

4. OMISSIS

4.1 OMISSIS

4.2 OMISSIS

4.3 OMISSIS

4.4 OMISSIS

4.5 OMISSIS

4.6 OMISSIS

4.7 OMISSIS

4.8 OMISSIS

5. OMISSIS

5.1 OMISSIS

5.2 OMISSIS

5.2.1 OMISSIS

5.2.2 OMISSIS

5.2.3 OMISSIS

5.3 OMISSIS

5.4 OMISSIS

5.5 OMISSIS

5.5.1 OMISSIS

5.5.2 OMISSIS

5.5.3 OMISSIS

5.5.4 OMISSIS

5.5.5 OMISSIS

5.6 OMISSIS

5.7 OMISSIS

5.7.1 OMISSIS

5.7.2 OMISSIS

5.7.3 OMISSIS

5.8 OMISSIS

6. LE MODALITA' DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI CESSIONE DEI COMPLESSI AZIENDALI: LA PROCEDURA DI VENDITA

6.1 PREMESSA: IL DATO NORMATIVO

Definito il perimetro dei complessi aziendali di Tessitura Monti destinati alla vendita ed individuati, in linea generale, i possibili scenari di vendita di seguito verranno illustrate nel dettaglio le modalità che lo scrivente Commissario Straordinario intende utilizzare per procedere alla dismissione di tali complessi aziendali.

Si mette in evidenza sin d'ora che, a causa del peggioramento delle condizioni economiche e finanziarie di Tessitura Monti, dovuto in particolare all'improvvisa crisi da Covid-19, l'esecuzione delle procedure di vendita con modalità celeri costituisce una condizione indispensabile per il conseguimento di un risultato positivo l'amministrazione straordinaria.

Occorre, quindi, preliminarmente ricordare che 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 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).

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 paragrafi che seguono (6.2, 6.3 e 6.4) verranno illustrati nel dettaglio:

(i) i principi cui sarà ispirata la procedura di vendita dei complessi aziendali di Tessitura Monti e, più in particolare, i criteri che saranno seguiti dal Commissario Straordinario nella valutazione delle offerte che gli verranno presentate;

(ii) le diverse fasi in cui tale procedura di vendita sarà materialmente articolata.

Il paragrafo 6.5 sarà invece dedicato ad illustrare la procedura di vendita dei beni che lo scrivente Commissario Straordinario ritiene opportuno alienare separatamente per il tramite di procedure il più possibile rapide e snelle.

6.2 LE LINEE GUIDA DELLA PROCEDURA DI VENDITA E I 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 Tessitura Monti debba essere ispirata e condotta secondo i seguenti quattro fondamentali principi:

A. Pubblicità e trasparenza

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

B. Conservazione dell'integrità aziendale, salvaguardia dei livelli occupazionali e massimizzazione del realizzo a beneficio della massa dei creditori

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

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 realizzi, eventuali dilazioni di pagamento del corrispettivo per la cessione dei complessi

aziendali di Tessitura Monti potranno essere concesse solo se contenute nel tempo ed assistite da idonee garanzie.

C. 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) le 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 a rilevare tutti o parte dei complessi aziendali di Tessitura Monti di presentare:

(i) un piano industriale contenente una dettagliata descrizione delle prospettive di rilancio e di sviluppo delle attività oggetto di cessione;

(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) il numero dei complessi aziendali 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. Il Commissario Straordinario intende infatti, per quanto possibile, evitare la disgregazione di Tessitura Monti e delle relative competenze e know-how, con conseguente preferenza per la cessione in via unitaria dei complessi aziendali di Tessitura Monti;

(c) le 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 6.1, 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);

(d) le garanzie prestate dal potenziale acquirente con riferimento al

pagamento del prezzo di cessione.

D. 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 di tutti o parte dei complessi aziendali di Tessitura Monti i dati e le informazioni più significativi circa la storia, l'attività e la struttura di tali complessi e delle società cui essi fanno capo. Trattandosi di informazioni riservate e particolarmente sensibili il Commissario Straordinario richiederà a tali soggetti di sottoscrivere un impegno di riservatezza avente ad oggetto tutte le informazioni da essi acquisite nel corso della procedura di gara, prevedendo particolari norme di tutela qualora i predetti soggetti siano riconoscibili quali diretti concorrenti di Tessitura Monti ovvero operanti in settori industriali contingui.

6.3 LE FASI NELLE QUALI VERRA' 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 Tessitura Monti.

In primo luogo il Commissario Straordinario, considerate le esigenze di speditezza della procedura di vendita quale salvaguardia del valore aziendale, alla luce degli eventi che potranno verificarsi nel proseguo della procedura deciderà se procedere alla cessione dei complessi aziendali descritti nel capitolo 5.4 ovvero di quelli descritti nel capitolo 5.6.

Salvo quanto si dirà al successivo paragrafo 6.4, le fasi della procedura di vendita ("**Procedura di vendita**") possono essere sintetizzate come segue:

1. Predisposizione del Disciplinare di Gara ("**Disciplinare di Gara**"). Il Commissario Straordinario provvederà a predisporre il capitolato descrittivo delle varie fasi e condizioni della vendita sulla base degli standard consolidati per la vendita di aziende nell'ambito delle procedure

concorsuali e di amministrazione straordinaria. Il Disciplinare di Gara sarà approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico e del Comitato di Sorveglianza e reso disponibile agli interessati;

2. Pubblicazione su due o più testate giornalistiche nazionali o internazionali di un formale invito alla presentazione di offerte irrevocabili d'acquisto dei complessi aziendali di Tessitura Monti (“**Invito**”). L'invito sarà pure pubblicato sul sito internet dedicato della procedura e potrà anche essere inviato a soggetti selezionati per mezzo di mailing list. Gli interessati a formulare offerte dovranno preliminarmente inviare alla Procedura un'adesione all'Invito, entro il termine indicato nell'Invito medesimo e dovranno:

(a) indicare:

(i) i complessi aziendali oggetto della manifestazione di interesse;

(ii) quantomeno a grandi linee i programmi di sviluppo e di rilancio previsti per i complessi aziendali oggetto della manifestazione di interesse;

(b) allegare i 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 l'adesione 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 adesione 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.

3. Esame e valutazione delle adesioni pervenute a seguito dell'Invito di cui sopra.

4. Invio ai soggetti che abbiano inviato adesioni 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 ("**Disciplinare di Gara**");
- (ii) impegno di riservatezza ("**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.

5. Comunicazione ai soggetti che siano stati ammessi alla successiva fase di vendita di ammissione alla Data Room e trasmissione del relativo regolamento e di un elenco dei documenti che verranno resi disponibili in tale sede.

6. Espletamento dell'attività di due diligence da parte dei potenziali acquirenti. Nel corso delle attività di due diligence, sarà possibile effettuare una visita dello stabilimento di Maserada sul Piave e, nel corso di tale visita, sottoporre alle persone a tal fine incaricate dal Commissario Straordinario richieste di informazioni e/o chiarimenti. Nella data room verrà messa a disposizione la bozza del contratto standard di cessione dei complessi aziendali oggetto dell'offerta irrevocabile. 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;
- (c) subentro da parte dell'acquirente nei contratti pendenti alla data dell'atto notarile di cessione.

7. Presentazione delle offerte irrevocabili 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;
 - (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);
- (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);
 - (iii) stipulare il Contratto relativo ai complessi aziendali cui l'offerta si riferisca con testo conforme al testo standard esaminato nella data room.

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.

8. Esame delle offerte irrevocabili alla luce dei criteri di valutazione sinteticamente esposti al precedente paragrafo 6.2.C., indicati nel Disciplinare di Gara e comunque sulla base di una valutazione che avrà quali elementi principali di riferimento le finalità di assicurare la continuità e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale ed il mantenimento del più elevato livello occupazionale, ovvero in base ai criteri ed alle finalità stabilite dall'art. 63 comma 3 Dlgs 270/99. L'accettazione

dell'offerta selezionata al termine della procedura di gara sarà condizionata all'approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza.

9. Negoziazione dell'unica offerta. Nel caso di presentazione di un'unica offerta il Commissario Straordinario potrà procedere comunque alla negoziazione della stessa e, qualora non sia apprezzabile in base ai criteri di valutazione e/o alle finalità stabilite dall'art. 63 comma 3 Dlgs 270/99 e/o non sia approvata da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, indirà una nuova procedura di gara con le modalità indicate ai precedenti punti da 1. a 8. Qualora invece l'offerta sia accettata, previa approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, il Commissario Straordinario procederà alla stipula del contratto definitivo nelle modalità indicate al successivo punto 10.

10. Aggiudicazione della gara e sottoscrizione del Contratto da parte del Commissario Straordinario e del soggetto (o dei soggetti) che siano risultati aggiudicatari. La sottoscrizione del Contratto dovrà essere previamente autorizzata dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, se non già autorizzata unitamente all'approvazione dell'offerta. Il Contratto definitivo di cessione sarà stipulato sotto forma di atto notarile. 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 subordinato 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.

6.4 FACOLTA' DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO DI MODIFICARE LA PROCEDURA DI VENDITA E MODALITA' 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 tutti o parte dei Complessi Aziendali di Tessitura Monti.

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 formulato adesione a seguito dell'Invito;
- (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 oggetto della procedura di vendita.

Il Commissario Straordinario si riserva altresì la facoltà di porre a base di gara eventuali offerte irrevocabili di acquisto dei Complessi Aziendali di Tessitura Monti che gli siano state eventualmente presentate, anche prima dell'avvio della Procedura di vendita e ciò sempre che:

- (a) l'offerente sia in possesso dei requisiti ed abbia allegato all'offerta i

documenti indicati al punto 2 della Procedura di vendita descritta al paragrafo 6.3 che precede;

(b) l'offerta presentata:

(i) sia stata redatta secondo i principi e i criteri di base indicati al punto 7. lett. a), b), c) d) della Procedura di vendita e contenga comunque gli impegni di prosecuzione dell'attività e di mantenimento dei livelli occupazionali indicati al precedente punto 7. lett. e) della medesima Procedura di vendita descritta la paragrafo 6.3;

(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;

(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 eventuale procedura di vendita avviata in relazione ai complessi aziendali cui l'offerta ricevuta si riferisca, mettere a base di gara l'offerta ricevuta, accettando eventuali offerte migliorative quantomeno sotto il profilo del prezzo offerto per l'acquisto e/o dei livelli occupazionali garantiti. L'esperimento della gara delle offerte migliorative sarà effettuato con le medesime modalità previste dalla Procedura di vendita di cui al paragrafo precedente, intendendosi sostituite le offerte migliorative alle offerte irrevocabili.

6.5 MODALITA' DI VENDITA DELLE ATTIVITA' DESTINATE ALLA DISMISSIONE

Per quanto concerne le attività destinate alla dismissione, ferma restando l'individuazione delle medesime anche in base agli scenari descritti nel capitolo 5 ed alla composizione dei complessi aziendali che risulteranno aggiudicati, considerati i valori delle perizie in corso di redazione, il Commissario Straordinario procederà mediante procedure competitive anche eventualmente attraverso la creazione di gruppi omogenei suddivisi in lotti.

Per quanto riguarda i beni immobili si procederà sulla base di un Regolamento di vendita (“**Regolamento di vendita beni immobili e mobili da dismettere**”), previamente approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, il quale sarà uniformato alle seguenti linee guida:

- a. effettuazione di adeguate forme di pubblicità a mezzo pubblicazione di avvisi di vendita sulla stampa nazionale e/o locale, sui principali siti internet di aste giudiziarie e comunque sul portale delle vendite pubbliche;
- b. previsione di poter eseguire le procedure di vendita mediante lo strumento dell'asta telematica anche mista, sincrona e/o asincrona, in funzione dei beni da espropriare e della presenza di eventuali offerte già pervenute alla procedura, da eseguirsi avanti il Commissario Straordinario, ovvero per mezzo di un gestore di vendita telematica autorizzato dal Ministero della Giustizia all'uopo incaricato (previa selezione in base al minor costo complessivo dei servizi) ovvero per mezzo di notaio;
- c. notifica dell'avviso di vendita a mezzo PEC a ciascuno dei creditori ammessi al passivo con diritto di prelazione sull'immobile ed ai creditori ipotecari;
- d. preliminare attività di ricerca di eventuali interessati ed acquisizione di eventuali offerte irrevocabili cauzionate e conseguente facoltà del Commissario Straordinario di effettuare la vendita mediante invito a formulare offerte migliorative rispetto ad offerta irrevocabile eventualmente ricevuta e ritenuta conveniente dal Commissario Straordinario e dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza;
- e. previsione, quale modalità di pagamento da parte

dell'aggiudicatario, anche tramite l'assunzione dei debiti assistiti da causa di prelazione gravante sugli immobili, ai sensi dell'art. 508 cpc;

- f. assenza di garanzie da parte del venditore;
- g. approvazione dell'aggiudicazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza e autorizzazione alla stipulazione del contratto di vendita;
- h. costi e oneri dell'atto di vendita a carico della parte acquirente.

Per quanto riguarda il terreno agricolo sito in Comune di Carbonera, il Commissario Straordinario si riserva di valutare lo scioglimento o l'esecuzione del contratto preliminare sottoscritto nel 2019, verificate le condizioni di convenienza per la Procedura e per i creditori e acquisita l'autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza.

Per quanto riguarda le partecipazioni in società controllate e collegate si procederà sulla base di un Regolamento di vendita ("**Regolamento di vendita partecipazioni**"), previamente approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, il quale sarà uniformato alle medesime linee guida previste per gli immobili (laddove concretamente applicabili), prevedendo in ogni caso:

- a. le modalità di aggiudicazione a seguito dell'effettuazione dell'esercizio del diritto di prelazione da parte degli altri soci in conformità con lo statuto sociale vigente, con gli eventuali patti parasociali, con le norme degli ordinamenti giuridici esteri ove è posta la sede legale della società partecipata e, in ogni caso, con tutte le clausole statutarie e/o di legge che regolano il trasferimento delle quote di partecipazione;
- b. l'esecuzione di tutte le formalità richieste dalla competente giurisdizione per il trasferimento della partecipazione e l'annotazione nei libri sociali e nei pubblici registri.

Il Commissario Straordinario si riserva la facoltà di valutare l'opportunità di conferire le quote di partecipazione nelle società controllate e collegate in una società di nuova costituzione (newco) ovvero di trasferire le suddette partecipazioni a società controllate e/o collegate da Tessitura

Monti (trasferimento infragruppo), previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, qualora ciò sia ritenuto utile e conveniente per la Procedura e per i creditori, nell'ottica (i) della migliore valorizzazione dei complessi aziendali ovvero (ii) del miglior realizzo delle quote di partecipazione. In caso di conferimento delle partecipazioni, oggetto della procedura competitiva di vendita sopra descritta saranno le quote/azioni della società newco.

Per quanto riguarda i crediti commerciali oggetto di contenzioso (“**crediti NPL**”) il Commissario Straordinario prevede di proseguire l'attività di recupero diretto per mezzo delle strutture aziendali, riservandosi la facoltà di conferire incarico a società di recupero crediti ovvero a legali anche per l'esperimento di azioni monitorie.

Il Commissario Straordinario si riserva anche la facoltà di cedere tutti i crediti commerciali in contenzioso, ovvero alcuni di essi anche per gruppi omogenei e pure gli eventuali crediti tributari. In questo caso si procederà in base ad un Regolamento di vendita (“**Regolamento di vendita crediti**”), previamente approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentito il Comitato di Sorveglianza, il quale sarà uniformato alle medesime linee guida previste per gli immobili (laddove concretamente applicabili), prevedendo in ogni caso che la cessione dei crediti avvenga con la clausola “pro soluto”.

Analogamente a quanto previsto con riferimento alla Procedura di vendita dei complessi aziendali il Commissario Straordinario si riserva, per ciascuna delle procedure di vendita riguardante beni aziendali da dismettere sopra illustrate, di apportare alle medesime tutte le modifiche e le integrazioni che si rendessero necessarie ovvero opportune per il perseguimento degli obiettivi di tale procedura e porre a base di gara eventuali offerte irrevocabili di acquisto che dovessero pervenire nel prosieguo della procedura.

7. I COSTI STIMATI PER L'ATTUAZIONE DELLA PROCEDURA E LE PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

7.1 I COSTI GENERALI E SPECIFICI STIMATI PER L'ATTUAZIONE DELLA PROCEDURA

Il dettato dell'art. 56 comma 1 lett. d-bis) del Dlgs 270/99 richiede al Commissario Straordinario di indicare, nel corpo del Programma ex art. 54, i costi generali e specifici complessivamente stimati per l'attuazione della procedura con esclusione del compenso dei commissari e del comitato di sorveglianza.

In questa fase ancora iniziale della procedura non è agevole poter prevedere con precisione tutte le componenti di costo relative a servizi e prestazioni di cui si dovrà avvalere il Commissario Straordinario per la gestione della procedura, tuttavia l'individuazione di tali componenti e la stima del relativo costo, seppur effettuati in via indicativa e con la più ampia riserva di modifica ed integrazione, risulta essenziale per poter procedere alla formulazione di una previsione in ordine alla soddisfazione dei creditori.

Nella tabella che segue è riportata la sintesi dei costi relativi alla procedura stimati allo stato dal Commissario Straordinario con criteri prudenziali:

VOCI DI SPESA	VALORI STIMATI
Perizie e stime	80.000,00
Consulenze legali Italia	225.000,00
Consulenze legali Estero	200.000,00
Audit	60.000,00
Altre consulenze	30.000,00
Contingencies	5.000,00
TOTALE	600.000,00

Nello specifico sono state individuate cinque categorie di voci di spesa sulla base delle esigenze fino ad ora individuate:

- Perizie e stime: la voce è relativa ai costi attesi per la valutazione

dei beni mobili ed immobili e delle partecipazioni in società controllate e collegate di proprietà del ramo aziendale;

- Consulenze legali Italia: la voce comprende costi relativi alle prestazioni fornite dai legali della procedura in relazione a questioni ed eventi riguardanti Tessitura Monti e la procedura di amministrazione straordinaria. La previsione di spesa è stata stimata in via forfettaria sulla base delle esigenze attualmente individuabili e del contenzioso che presumibilmente potrebbe essere intrapreso in futuro. Tali oneri potrebbero subire delle rilevanti variazioni a motivo dell'evoluzione delle eventuali azioni promosse dalla procedura o a suo carico. La voce comprende la stima dei compensi degli advisor cui il Commissario Straordinario intende affidare la redazione del/dei contratto/i di cessione dei complessi aziendali e la consulenza nell'esecuzione delle procedure di vendita. Il Commissario Straordinario prevede anche la possibilità che, ricorrendone i presupposti ancora in fase di valutazione, siano conferiti incarichi a legali per lo studio e l'esecuzione di azioni revocatorie, risarcitorie e recuperatorie, nonché di eventuali azioni di responsabilità nei confronti dei soggetti che si sono succeduti nell'amministrazione della società e del collegio sindacale.
- Consulenze legali Estero: la voce comprende la stima dei costi relativi alle prestazioni professionali svolte su territorio diverso da quello italiano in relazione a rilevanti questioni riguardanti la gestione delle partecipazioni nelle controllate estere e dei rapporti commerciali con soggetti esteri, dalle quali dipendono potenziali benefici per la Procedura;
- Audit: la voce comprende la stima dei costi relativi alle prestazioni professionali svolte da professionisti cui il Commissario Straordinario ritiene di avere la necessità di affidare incarichi di verifica e controllo delle procedure amministrative e gestionali aziendali e per lo svolgimento di revisioni contabili a supporto di eventuali azioni recuperatorie, revocatorie e di responsabilità;
- Altre consulenze: la voce comprende la stima di costi relativi a prestazioni di consulenza diverse da quelle precedentemente elencate a supporto della procedura;

- Contingencies: la voce comprende una stima forfettaria di costi marginali che potrebbero essere sostenuti dalla Procedura per spese borsuali, spese postali, traduzioni, etc.

Per il conferimento degli incarichi e per la determinazione dei relativi compensi il Commissario Straordinario si atterrà a tutte le disposizioni contenute nel Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 28 luglio 2016 che qui si intende integralmente richiamato.

Per quanto concerne la remunerazione delle prestazioni professionali svolte su territorio diverso da quello italiano il Commissario Straordinario, ove non risultasse possibile applicare la disposizione del comma 5 dell'art. 1 del predetto Decreto, procederà ad ottenere le migliori condizioni possibili, tenuto conto degli usi e delle tariffe locali.

Per quanto attiene ai compensi degli Organi della Procedura, non si procede allo stato ad alcuna stima, non essendo ancora adeguatamente stimabili i parametri di riferimento, anche in relazione allo stato passivo in corso di formazione, e in considerazione della discrezionalità nella determinazione del medesimo da parte del Ministero dello Sviluppo Economico.

7.2 LE PREVISIONI IN ORDINE ALLA SODDISFAZIONE DEI CREDITORI

Il Dlgs. 270/99 prevede, art. 56 c.2, che *“se è adottato l'indirizzo della cessione dei complessi aziendali, il programma deve altresì indicare ... le previsioni in ordine alla soddisfazione dei creditori”*. Tali previsioni si esplicano nella stima di una percentuale di pagamento dei debiti della società alla data della dichiarazione di insolvenza, ripartiti tra creditori privilegiati e chirografari.

Il conseguimento di tale fine comporta la necessità di definire in maniera sufficientemente attendibile, anche se ancora preliminare in questa fase, la previsione delle ragionevoli aspettative di incasso dalla dismissione dei complessi aziendali nonché una definizione puntuale e definitiva della massa passiva, che identifichi quantitativamente i creditori da soddisfare.

Occorre a riguardo segnalare che l'effettuazione della suddetta stima non può che essere del tutto provvisoria e suscettibile di elevati margini di

scostamento, atteso che:

- allo stato non risultano ancora disponibili le stime definitive dei valori dei cespiti aziendali;
- il valore di taluni assets, e segnatamente quello delle partecipazioni in società controllate e collegate, è soggetto ad un'elevatissima alea, tenuto conto della situazione economico-patrimoniale delle medesime, descritta nei capitoli precedenti, e delle incerte prospettive legate anche alla crisi economica generatasi a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19;
- non sono ancora disponibili stime attendibili relative all'esito di eventuali azioni revocatorie, restitutorie e di responsabilità, in fase di studio;
- l'entità degli oneri di procedura, seppure stimati con ragionevole prudenza, potrebbe essere suscettibile di significative modifiche in relazione all'esigenza di sostenimento di spese ad oggi non prevedibili o alla soccombenza in eventuali giudizi promossi o subiti dalla Procedura;
- l'entità e la composizione dello stato passivo è ancora in fase di definizione, atteso che la prima udienza di verifica dei crediti è fissata per il giorno 16 giugno 2020 e che le istanze di insinuazione al passivo ad oggi presentate reclamano crediti per un ammontare corrispondente a circa il 25% dell'ammontare complessivo delle passività risultanti dall'elenco dei creditori depositato dalla Società unitamente al ricorso per la dichiarazione dell'insolvenza;

Precisato quanto sopra, il Commissario Straordinario evidenzia che le previsioni di soddisfacimento delle ragioni creditorie risultano pure legate allo scenario di cessione dei complessi aziendali che verrà concretamente realizzato in funzione delle numerose opportunità e variabili ampiamente illustrate nel capitolo 5 e agli effettivi esiti delle procedure di vendita soggette a elevati gradi di alea.

In via del tutto estimativa e predittiva si può qui affermare che, nell'ipotesi si addivenisse alla cessione dei complessi aziendali nello scenario di "perimetro massimo" con i valori e le modalità declinate nella

preannunciata offerta d'acquisto "Cotto"⁶, tenuto conto della previsione di acollo del debito ipotecario e dei debiti nei confronti dei lavoratori dipendenti, si può ipotizzare in via teorica l' integrale soddisfacimento di queste categorie di creditori privilegiati, mentre i creditori privilegiati di rango inferiore potrebbero essere soddisfatti, fino a concorrenza della capienza dell'attivo distribuibile, ma in misura inferiore ad oggi non determinabile.

Nel caso si addivenisse alla cessione dei complessi aziendali nello scenario "conservativo" si può ipotizzare in linea teorica un soddisfacimento dei creditori ipotecari e privilegiati in misura parziale, nel complesso comunque prevedibilmente inferiore al 50%, sempre con rispetto alla gradazione dei privilegi e fino a concorrenza della capienza dell'attivo distribuibile.

E' ragionevole ritenere che in nessuno degli scenari ipotizzati il ceto chirografario sarà soddisfatto in alcuna misura.

⁶ Il Commissario Straordinario, nella formulazione della previsione, non intende in questa sede esprimere alcun giudizio prognostico in merito all'esito dell'offerta preannunciata e della procedura di vendita.

8. CONCLUSIONI

Il Commissario Straordinario confida di aver compiutamente ed adeguatamente illustrato le cause dell'insolvenza ed i rimedi che la Società ha cercato di adottare fino al recente passato, pur senza successo, gli accadimenti intervenuti dalla data della dichiarazione dell'insolvenza, l'andamento gestionale corrente, la prevedibile evoluzione nell'arco temporale annuale previsto dalla norma ed i possibili scenari di individuazione e cessione dei complessi aziendali destinati alla prosecuzione dell'attività.

Il Commissario Straordinario pur richiamate tutte le criticità esposte in ordine alla struttura di business aziendale, alla delocalizzazione dei processi produttivi che compongono la *supply chain*, al mutamento delle condizioni generali di mercato dovuto alla crisi globale imposta dal lockdown mondiale causato dal contagio Covid-19, alla inefficiente complessa gestione aziendale da parte di una struttura manageriale caratterizzata da profili di debolezza, ritiene di poter confermare in questa sede la sussistenza di concrete possibilità di recupero dell'equilibrio economico per le attività industriali svolte presso la sede storica di Maserada sul Piave.

Occorre rilevare al riguardo che in linea di principio il riposizionamento di Tessitura Monti sul mercato in una fascia di alto livello caratterizzata da minori volumi produttivi e più elevata marginalità sembra, quindi, rappresentare allo stato il percorso più coerente con le condizioni della continuità aziendale, che potrà essere conseguito nel medio periodo da parte del soggetto che risulterà cessionario dei complessi aziendali.

Il quadro di riferimento all'interno del quale sono state individuate le linee guida del programma per il raggiungimento dell'obiettivo sopra espresso mette in evidenza una situazione di partenza particolarmente complessa, caratterizzata non solo dal peggioramento delle previsioni gestionali di Tessitura Monti nel periodo infrannuale per i citati motivi contingenti, ma anche e soprattutto dalla criticità della gestione economico-finanziaria delle società controllate estere, e di Tessitura Monti India in particolare, attesa la valenza strategica di tale società nel sistema di business di gruppo.

Il recupero dell'equilibrio economico di Tessitura Monti passa, pertanto, attraverso la perimetrazione di complessi aziendali alternativi, delineati in

funzione degli esiti delle azioni di risanamento finanziario della controllata indiana, tenuto conto che la controllata Tessitura Monti Cekia è già sottoposta ad una procedura concorsuale di riorganizzazione e costituisce una sostanziale “invarianza” in termini di costi nel disegno produttivo complessivo.

Si impongono, pertanto, scelte importanti e incisive nell’ambito del modello di business tradizionale, che tuttavia risultano ineludibili e improcrastinabili, atteso pure che, alla luce del pesante impatto della crisi economica globale, si prevede di conseguire, almeno nel breve periodo, margini di contribuzione negativi cui è associato un fabbisogno finanziario equivalente.

E’ importante evidenziare a questo riguardo che il conseguimento di una significativa disponibilità finanziaria da parte di Tessitura Monti, derivante dalla liquidazione della quota di partecipazione in Laguna Cloting LLP, caparbiamente conquistata, rappresenta una discreta “dote di partenza”, da preservare il più possibile e da utilizzare oculatamente, per traghettare la Società in acque meno turbolente ed attendere il passaggio della “tempesta Covid” in vista della cessione dell’azienda. Non priva di importanza, inoltre, appare la circostanza che Tessitura Monti ha superato positivamente l’istruttoria per l’accesso ad operazioni di fattorizzazione di crediti commerciali, che consentiranno una maggior grado di movimento finanziario e confermano lo standing positivo della clientela tradizionale della Società.

Parimenti positiva, risulta, l’esistenza di un tessuto di competenze e di condivisione degli obiettivi nell’ambito dei dipendenti della Società che costituisce un’importante valenza anche ai fini della capacità di adattamento e di rinnovamento, come dimostra la riconversione parziale della produzione nel progetto “mascherine”.

Il Commissario Straordinario ritiene necessario sottolineare l’importanza assunta dalla celerità dell’esperimento di vendita nella prospettiva di un esito favorevole della procedura, attese le criticità e le debolezze più volte segnalate.

A questo riguardo la preannunciata formulazione di un’offerta irrevocabile d’acquisto del complesso aziendale nella sua più ampia formulazione, qualora confermata, pare tendere nella direzione di una prognosi favorevole.

Il Commissario Straordinario ritiene comunque che nella scelta concreta delle linee strategiche da adottare nella procedura di cessione dell'azienda, che saranno comunque influenzate anche dall'evoluzione della situazione contingente, gli scenari delineati dal Programma potranno consentire un'adeguata flessibilità finalizzata alla stimolazione di adeguati livelli di competitività con il principale obiettivo di ottimizzare il bilanciamento tra la conservazione dell'unità del complesso aziendale, la tutela dei livelli occupazionali e il soddisfacimento dei creditori sociali.

Con il presente Programma il Commissario Straordinario ritiene di aver assolto alle disposizioni dell'art. 54 e seguenti del Dlgs 270/99 riservandosi la facoltà di effettuare qualsiasi integrazione e/o modifica in dipendenza di fatti e/o circostanze e/o condizioni sopraggiunte che ne giustificassero la revisione e resta a disposizione per eventuali chiarimenti, modifiche e/o integrazioni richiesti dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Si allegano la **comunicazione email Hurleys Sa del 5 giugno 2020 (allegato 1)**, la **manifestazione di interesse Canclini Tessile Spa (allegato 2)** e la **comunicazione email GeneralFinance Spa (allegato 3)**.

Con osservanza,

Milano - Maserada sul Piave (TV), 5 giugno 2020

Il Commissario Straordinario

Dott. Fabio Pettinato

