

# SENATO DELLA REPUBBLICA

— XI LEGISLATURA —

## 10<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

---

INDAGINE CONOSCITIVA  
SUL PROCESSO DI PRIVATIZZAZIONE  
DELLE IMPRESE PUBBLICHE E A PARTECIPAZIONE STATALE

15<sup>o</sup> Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 10 FEBBRAIO 1993

---

**Presidenza del Presidente de COSMO**  
**indi del Vice Presidente GIANOTTI**

## INDICE

## Audizione del Presidente dell'Efimimpianti

|   |           |  |
|---|-----------|--|
| PRESIDENTE:                                 |           | <i>BONORA</i> ..... Pag. 3, 6, 8 e <i>passim</i> |
| - de COSMO .....                            | Pag. 3, 5 |  |
| - GIANOTTI ( <i>PDS</i> ) .....             | 9         |  |
| GALDELLI ( <i>Rifond. Com.</i> ) .....      | 5, 8      |  |
| GIOVANELLI ( <i>PDS</i> ) .....             | 6, 9      |  |
| MAISANO GRASSI ( <i>Misto-Verdi</i> ) ..... | 5, 8, 9   |  |
| TURINI ( <i>MSI-DN</i> ) .....              | 5         |  |

*Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il dottor Ivan Giuseppe Bonora, presidente dell'Efimimpianti.*

### **Presidenza del Presidente de COSMO**

*I lavori hanno inizio alle ore 9,20.*

#### **Audizione del Presidente dell'Efimimpianti**

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sul processo di privatizzazione delle imprese pubbliche e a partecipazione statale.

Riprendiamo l'indagine, sospesa nella seduta pomeridiana del 28 gennaio.

Da parte del senatore Galdelli è stata richiesta, ai sensi dell'articolo 33, comma 4 del Regolamento, l'attivazione dell'impianto audiovisivo. A tal fine è stato preventivamente acquisito l'assenso del Presidente del Senato; pertanto, se non si fanno osservazioni, dispongo l'attivazione dell'impianto audiovisivo.

Ringrazio a nome della Commissione il presidente Bonora per essere intervenuto. La nostra Commissione sta svolgendo un'indagine conoscitiva sulle privatizzazioni con particolare riferimento alla liquidazione dell'Efim; nel pomeriggio si svolgerà congiuntamente con la 5ª Commissione permanente l'esame del disegno di legge n. 957, relativo alla soppressione dell'Efim.

La nostra Commissione è preoccupata essenzialmente degli aspetti occupazionali che possono derivare da tale situazione. Le saremmo pertanto grati che nel suo intervento potesse illustrare le prospettive occupazionali e lo stato del riordino dell'Efimimpianti.

**BONORA.** Signor Presidente, preliminarmente vorrei ricordare l'origine dell'Efimimpianti. Essa è stata costituita a fine 1987 ed ha cominciato ad operare nel 1989.

Si prefigge di mettere insieme sette aziende che operavano, con massimi risultati, nel settore dell'impiantistica per costituire un gruppo organizzato ed integrato funzionalmente al fine di presentare sul mercato un modello adatto alle moderne esigenze del settore.

Le società, come sapete, son la Reggiane di Reggio Emilia, la Termomeccanica di La Spezia, la Metallotecnica venta di Marghera, la Breda Progetti e Costruzioni di Roma, l'Edina di Roma e la Bosco di Terni. Quest'ultima è stata dismessa tra la fine del 1991 e l'inizio del 1992.

Parlando da persona che opera nell'impiantistica di circa trentacinque anni ritengo che il modello che si voleva costituire era adatto per il mercato attuale dell'impiantistica, in quanto rappresenta - o rappresentava, non saprei esattamente quale espressione usare - un insieme in grado di presentarci sul mercato come fornitori di ingegneria di base, di progettazione, di realizzazione delle opere, di avviare e consegnare funzionanti impianti complessi.

Nella fase iniziale di formazione di questo gruppo si prevedeva innanzitutto una razionalizzazione delle attività eliminando le implicazioni. Si trattava di mettere insieme chi sapeva operare meglio e permettere lo sviluppo delle specializzazioni. Naturalmente abbiamo provveduto ad integrare anche le funzioni, facendo in modo che tutti i prodotti delle sei aziende potessero essere funzionali per la formazione di un impianto complesso.

A mio avviso questa è una soluzione positiva, perché ritengo che sempre di più nel prossimo futuro il mercato impiantistico sarà di quelle imprese che non solo sono capaci di comperare e vendere, ma anche e soprattutto di quelle che producono in proprio le parti principali; producendo in proprio si dà maggiore affidabilità al cliente, si aumentano le specializzazioni e si riducono i costi.

Ritenevo che il modello fosse sufficiente anche per le dimensioni, circa duemila persone, in quanto non era né piccolo né grande. Infatti se il piccolo non può accedere ad un mercato complesso, specialmente se allargato all'estero, anche il grande non è idoneo al settore dell'impiantistica. Se si producono autobus o aereoplani, ad esempio, si tratta di produzioni in serie e quindi la dimensione, la capacità produttiva in serie, la conseguente capacità di sperimentazione diventano determinati per essere concorrenziali e il *management* ha la capacità di controllare anche le grandi dimensioni produttive. Nel settore dell'impiantistica non è così perché non vi sono mai produzioni in serie, non abbiamo di fatto mai più commesse uguali ed ognuna di esse richiede una specifica gestione. Pertanto la dimensione dell'azienda impiantistica è determinata soprattutto dalla capacità del *management* di sorvegliare ed inquadrare una così variegata produzione.

Ritenevo quindi che la dimensione da me indicata fosse quella ottimale per assicurare il controllo da parte del *management*. Insisto su questo concetto perché anche piccole commesse impiantistiche comportano decisioni manageriali e quindi il limite alla estensione della dimensione dell'impresa impiantistica è determinata proprio dalla capacità di controllo del *management*.

L'obiettivo che stavamo perseguendo non è stato realizzato in quanto il programma prevedeva per il suo completamento un periodo di quattro-cinque anni: dopo il processo di razionalizzazione, dopo quello di integrazione funzionale e di coordinamento già detti, saremmo dovuti entrare nella fase successiva, quella che prevedeva la costituzione di un'unica società multidivisionale nel settore, con tante divisioni specialistiche.

Purtroppo a questo non siamo arrivati; pensavamo di completare l'intero programma entro il 1994, ma a luglio dell'anno scorso la situazione è precipitata e quindi ora, evidentemente, si passa ad un

processo nuovo che è quello della liquidazione dell'ente e della dismissione delle aziende.

Il Presidente mi ha fatto una domanda sull'impatto delle dismissioni sull'occupazione; la dismissione è un compito del commissario liquidatore. Io so che le cose stanno procedendo secondo una procedura prefissata; ritengo che in tempi brevi si arriverà alla dismissione che riguarderà prevalentemente le singole società, anche se non è esclusa la dismissione di tutto il pacchetto, cosa abbastanza improbabile soprattutto in questa fase di mercato. A mio avviso non sarà facile perché queste aziende non si vendono facilmente; e comunque una dismissione possibile.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Bonora per la sua esposizione, non vi è dubbio che l'incontro con lei, successivo a quello avuto con il commissario Predieri, avrà necessariamente un carattere più limitato. Le avevo chiesto qualche riferimento prospettico sulla situazione occupazionale e, se lo riterrà, vi potrà far cenno in sede di replica.

I senatori che intendono porre quesiti al Presidente dell'Efimimpianti hanno facoltà di parlare.

**TURINI.** Vorrei fare alcune domande specifiche. Complessivamente quanto personale e alle dipendenze dell'Efimimpianti e qual è il totale del deficit accumulato? In particolare quali sono le aziende più in rosso? Infine, a suo avviso, quanto personale è in esubero?

**MAISANO GRASSI.** Desidero chiederle se, mentre si procedeva alla costituzione dell'Efimimpianti, le singole aziende hanno continuato a lavorare o hanno interrotto la loro produzione.

Da profana mi viene da pensare che delle aziende impiantistiche non dovrebbero essere di difficile collocazione sul mercato, in quanto quello impiantistico è un settore che non dovrebbe subire una particolare crisi. Allora mi chiedo da cosa derivi la difficoltà di vendita sul mercato: da un accumulo di passività che rendono le aziende poco appetibili ai privati?

**GALDELLI.** È stato scritto nel piano che il processo di liquidazione delle aziende dell'Efim è articolato e complesso, perché dovrà portare ad alcune dismissioni ma anche alla collocazione sul mercato di certe aziende.

Per questo è interessante conoscere per quali ragioni le aziende dell'Efim sono arrivate a questo punto: è un problema di gestione, oppure un problema strutturale? Lavoriamo su situazioni obsolete che non hanno più prospettive? Si intende mettere in liquidazione le sei aziende dell'Efimimpianti, pagare i loro debiti e basta? È tutto qui il progetto di risanamento? A parte che comporterebbe dei costi sociali e finanziari enormi, credo che in questa fase sia necessario addivenire ad un piano di risanamento anche per le singole aziende, che individui la possibilità di collocazione sul mercato e di ripresa produttiva. Si è cominciato ad elaborare un piano di ripresa produttiva per le singole imprese dell'Efimimpianti?

GIOVANELLI. Desidero proporre al dottor Bonora un quesito sul destino dell'azienda Reggiane, che certamente egli conosce molto meglio di me. Per vie informali ho avuto notizie che circa un anno fa un gruppo di società legate all'IRI ha avanzato un'offerta per l'acquisizione di tutto o di parte delle produzioni di alcune aziende dell'Efimimpianti.

Questo aspetto torna di attualità in relazione alla non fortunata situazione della Reggiane, una delle aziende dalle prospettive più incerte.

È possibile conoscere i termini della proposta di acquisto di alcune società del gruppo e del piano industriale che sarebbe stato alla base di detta proposta? È vero che è stata avanzata e per quali ragioni non ha avuto seguito? Ritengo che avere delle informazioni al riguardo potrebbe essere utile per comprendere e gestire in modo migliore gli sviluppi, assolutamente incerti, di quelle aziende di Elimimpianti che si collocano a cavallo tra il settore ferroviario e quello impiantistico.

BONORA. Cercherò di andare con ordine in questa mia replica, affrontando preliminarmente il tema principale, sollevato all'inizio di questo incontro, in ordine all'occupazione e ai termini numerici della stessa.

L'occupazione di Elimimpianti, partita da 2.294 dipendenti nel 1989, si è poi ridotta a circa 1.800 unità nel 1991 anche a seguito della dismissione della Bosco.

In riferimento al personale in esubero, sottolineo che nel corso dei tre anni in cui ho gestito l'attività di coordinamento di Elimimpianti, non ho mai ritenuto che vi fosse personale in eccedenza o comunque non utilizzabile attraverso le ristrutturazioni previste. E se avessi ritenuto il contrario sarei senza dubbio intervenuto con provvedimenti adeguati.

In talune circostanze è stato necessario ricorrere per alcune società del Gruppo, in maniera abbastanza frequente, alla cassa integrazione. Ancorché non ritenessi che vi fosse un esubero occupazionale in proiezione della società multidivisionale in programma, ero tuttavia convinto che si dovesse modificare la composizione del personale. Ma una operazione di conversione del personale non è realizzabile attraverso un processo di breve periodo ed il mio obiettivo era quello di concretizzare nel tempo tale processo di conversione, considerato che vi era maggiore necessità di ingegneri, di tecnici e di operai specializzati, piuttosto che di personale diversamente qualificato.

È stato anche chiesto quali risvolti il problema dell'occupazione potrà avere a seguito della liquidazione. Mi è difficile ipotizzare le decisioni future degli acquirenti. So comunque con certezza che il piano di dismissione disposto dal Commissario tiene e terra conto, anche nell'atto di vendita, delle garanzie di ordine generale e occupazionale che l'acquirente offrirà.

Poiché non sono in grado di aggiungere altro, mi limito solo a sottolineare, in qualità di tecnico, che se in un ampio contesto sono prevedibili certe funzioni, determinati soggetti e quindi organici, in un complesso di dimensioni inferiori generalmente è necessario un ridimensionamento di funzioni e di organici.

In ordine al deficit, faccio presente che nel primo anno di esercizio il deficit aggregato era di oltre 42 miliardi; ammontare che rappresenta il

complesso delle perdite registrate dalle varie aziende che (ed insisto su questo punto) da anni, se non da decenni, erano in perdita. Era infatti questa la configurazione con la quale tali società si presentavano sul mercato.

Nessuno di noi si illudeva di riuscire a ottenere una struttura sana ed efficace unificando più strutture zoppicanti. Eravamo coscienti dei tempi indispensabili per un risanamento aziendale e della necessità di interventi in termini sia di finanziamento sia di partecipazione agli investimenti del gruppo Efim nelle proprie società.

A causa delle vicende legate alle situazioni Efim, non solo non si sono avuti i programmati mezzi propri come previsto, ma addirittura abbiamo dovuto acquistare una parte delle azioni delle società controllate, ricorrendo all'indebitamento sul mercato.

Per quanto riguarda gli investimenti per conto delle società del Gruppo ci siamo trovati di fronte ad un processo temporalmente molto lungo e complesso per cercare che gli investimenti fossero effettuati il più possibile in casa. Purtroppo sono poi intervenuti i ben noti eventi che hanno caratterizzato il 1992 e la vicenda delle dismissioni, e tutto è stato interrotto.

In riferimento ad una domanda formulata nel corso degli interventi che mi mi hanno preceduto, sottolineo che a partire dal 1990, quindi nel corso dell'intero 1991, per giungere fino agli inizi del 1992, si è registrata una particolare situazione di difficoltà in quanto le condizioni dell'Efim erano già degenerate.

Inoltre l'immagine con cui i giornali raffiguravano le società del Gruppo non favoriva lo svolgimento di una corretta vita aziendale, la diffusione di un clima di tranquillità e l'affermazione di una maggiore credibilità nei confronti della clientela italiana ed estera, come posso personalmente confermare.

Sono stati chiesti anche chiarimenti in ordine allo stato delle aziende, ovvero quali di esse fossero in perdita e quali versassero nelle peggiori condizioni. Mi dispiacerebbe formulare una classifica benchè si tratti di fatti noti. L'azienda che con noi sicuramente aveva meno possibilità di ripresa era proprio la Bosco, tanto è vero che è stata liquidata tra la fine del 1991 e gli inizi del 1992.

Non posso sottacere che, tra le altre, non vi è mai stata azienda che brillasse particolarmente.

I risultati complessivamente ottenuti, in particolare negli ultimi due anni, sono stati tali che le perdite, pur sempre rilevanti, nel 1991 sono state poco inferiori ai 30 miliardi.

Sta di fatto però che nel 1991 le aziende del gruppo hanno registrato risultati di gestione e risultati operativi positivi e che le perdite erano interamente dovute agli oneri finanziari derivanti dall'indebitamento sul mercato a causa della mancata capitalizzazione.

#### **Presidenza del Vice Presidente GIANOTTI**

(Segue BONORA). Agli inizi del 1992 era stata finalmente decisa la ricapitalizzazione degli impianti a 65 miliardi. Successivamente sfortuna ha voluto che l'assemblea (organo competente a deliberare l'aumento di capitale, convocata per il 20 luglio 1992) a seguito della emanazione, il 18

luglio, del decreto di liquidazione non ha più potuto aver luogo e conseguentemente non è stato possibile provvedere alla ricapitalizzazione.

Si è affermato da più parti che l'immissione sul mercato di queste aziende sarebbe difficile. Certo non sarà facile collocare sul mercato società non brillanti.

Per tali ragioni sono dell'avviso che tali aziende per essere più appetibili per potenziali ed importanti acquirenti avrebbero dovuto essere raggruppate in una unica società. Non è tanto un problema di passività o di posizioni creditorie, che pure hanno un valore in termini di valutazione, quanto - a mio avviso - è la congiuntura attuale del mercato a rendere difficilmente collocabili tali società. È comunque una mia opinione personale, che spero venga smentita da una ampia presenza di acquirenti.

**MAISANO GRASSI.** Mi soffermo sul processo di unificazione delle aziende. Comprendo la difficoltà della vendita di singole aziende non produttive in un settore di questo genere. Ma chiedo: il processo di unificazione e di razionalizzazione di queste società aveva già avuto inizio e ora si ritiene di non procedere più alla vendita delle singole aziende (Breda, Reggiane, eccetera)? Vorrei che mi fosse chiarito se questo processo è già stato predisposto in maniera tale che l'acquirente rilevi l'intero pacchetto ovvero possa ancora acquisire le singole aziende.

**BONORA.** È prevista una dismissione separata delle aziende, anche se non verranno sicuramente escluse eventuali richieste di acquisto di gruppi di aziende.

**MAISANO GRASSI.** Quindi il processo non era ancora in atto?

**BONORA.** Questo vale in termini prospettici per la vendita. La vendita avverrà azienda per azienda, ma se qualche acquirente vorrà acquistare più aziende o tutto il gruppo penso lo potrà fare.

A monte il processo di razionalizzazione era stato avviato; la ripartizione delle competenze fra le varie aziende, il coordinamento fra le medesime, l'eliminazione dei doppioni sono stati attuati. Non è stata completata, perchè era iniziata nel 1993 per terminare nel 1994, l'unificazione che doveva portare ad una unica società capo settore con divisioni specialistiche.

Per quanto riguarda la ricollocazione sul mercato vorrei osservare che il mercato in questo momento è molto depresso; spero tuttavia che vi siano interessi alla ricollocazione, anche perchè vi sono aziende valide in termini di nome, di credibilità e di *know-how*.

Come vi sarà stato detto dal Commissario, la procedura di dismissione prevede innanzitutto la pubblicazione - che avverrà nei prossimi giorni - per invitare a proporre un'offerta subordinata. Parallelamente le aziende preparano un piano di ristrutturazione per presentarsi all'acquirente nelle condizioni migliori. Tale piano di ristrutturazione potrà essere attuato prima o successivamente, in accordo con l'acquirente.

**GALDELLI.** Questo piano di ristrutturazione attualmente ancora non c'è.

**BONORA.** Lo stanno preparando. C'erano i piani precedenti che ora vanno commisurati alla nuova situazione.

Per quanto riguarda invece il problema della Reggiane, non sono a conoscenza e oserei dire che non c'è mai stata una richiesta di acquisto da parte dell'IRI o di altri enti pubblici di questa azienda. Il tema è di grande interesse da un punto di vista tecnico ed industriale: non c'è dubbio che la ristrutturazione del cosiddetto polo impiantistico (esprimo un giudizio personale) era necessaria già molti anni fa e a mio avviso è ancora possibile, anche se le strade stanno divergendo. Occorre tenere presente comunque che certi prodotti della Reggiane sono propri anche dell'Ansaldo, dell'Italimpianti e dell'Iritecna del gruppo IRI. In certe situazioni, all'estero, ci siamo trovati tutti in competizione; un accorpamento sarebbe stato pertanto estremamente opportuno e necessario.

**GIOVANELLI.** Ho letto che la proposta riguardava la costruzione di un unico polo pubblico dell'impiantistica e che si chiedevano da parte dell'Iritecna le parti migliori di Elimpianti.

**BONORA.** Non ne sono assolutamente a conoscenza; mi sembra di aver visto sempre, fin dalla costituzione di Iritecna, grosse difficoltà da parte loro che non permettevano di assorbire le nostre società.

Ricordo comunque di non aver letto sulla stampa che l'Efimimpianti era stata offerta all'Iritecna e che il Presidente dell'IRI aveva detto di non essere assolutamente interessato.

Queste tuttavia sono notizie di stampa, ma in risposta alla sua domanda ribadisco che non sono a conoscenza della situazione da lei esposta.

**MAISANO GRASSI.** Vorrei sapere quali sono le aziende del settore che vanno bene in campo internazionale. Volevo infatti cercare di capire come mai queste aziende possano aver accumulato un deficit di questo tipo.

**BONORA.** Do un'opinione da tecnico. In termini assoluti aziende nostre che vanno bene non ce ne sono. Aziende che hanno un nome e credibilità all'estero ci sono, come la Reggiane, Termomeccanica ed altre.

All'inizio proposi il polo Efimimpianti anche perché ritenevo che singolarmente le aziende avessero troppe difficoltà per competere all'estero.

**PRESIDENTE.** Ringrazio a nome della Commissione il presidente Bonora per essere intervenuto, e dichiaro conclusa l'audizione.

Rinvio il seguito dell'indagine ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 9,50.*

---

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

Il Consigliere parlamentare preposto all'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici

DOLESSA MARISA NUDDA

