

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIV LEGISLATURA —————

Doc. CLXI
n. 2

RELAZIONE

SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO DI
RISTRUTTURAZIONE INDUSTRIALE DELL'ISTITUTO
POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO E DELLE
SOCIETÀ CONTROLLATE

(Anno 2001)

(Articolo 22 della legge 17 maggio 1999, n. 144)

Presentata dal Ministro dell'economia e delle finanze

(TREMONTI)

—————
Comunicata alla Presidenza il 2 maggio 2002
—————

Relazione sullo stato di attuazione del Piano di ristrutturazione industriale dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato e delle controllate

Si riportano di seguito le azioni intraprese nel corso del 2001 dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato relative all'attuazione del Piano di ristrutturazione industriale, approvato dal Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica ai sensi della legge 17 maggio 1999, n. 144.

1) La riduzione dei costi

In attuazione degli obiettivi di Piano anche nel corso del 2001 è stata molto intensa l'attività di miglioramento e razionalizzazione dell'assetto industriale e tecnologico degli impianti e delle strutture di stabilimento.

Gli investimenti realizzati nell'anno superano i 50 miliardi di lire (200 miliardi dall'inizio del Piano) e si riferiscono principalmente:

- ❑ alle rotative Timson da 64 e 80 pagine;
- ❑ alle nuove linee di allestimento da abbinare alle macchine da stampa;
- ❑ alle apparecchiature per la produzione delle carte d'identità elettroniche;
- ❑ alla nuova rotativa Heidelberg Speedmaster per la stampa offset;
- ❑ ai macchinari per la realizzazione delle linee di confezionamento dei "mini kits" e degli "starter kits" di Euro;
- ❑ a interventi strutturali per la messa in sicurezza degli stabilimenti dell'Istituto.

E', inoltre, nella fase conclusiva la procedura ad evidenza pubblica per la scelta dell'impresa che dovrà realizzare il nuovo stabilimento nel quale, a regime per una spesa prevista di circa 200 miliardi, saranno concentrate le attività "valori" dell'Istituto.

Il perseguimento dell'obiettivo di riduzione dei costi e di recupero di efficienza ha implicato, tra le altre cose, l'attuazione di una significativa politica di riduzione del personale. Così, rispetto alle 4974 unità del 31 dicembre 1998, si è passati a 2946 al 31 dicembre 2000 ed a 2665 alla fine del 2001, di cui circa 90 unità con contratto a tempo determinato, inserite

temporaneamente in organico per completare la coniazione delle nuove monete Euro; la riduzione è pertanto di oltre 2300 (-46%) unità rispetto al dato di partenza.

Parallelamente a tale riduzione, naturalmente, sono diminuiti i costi del lavoro, scesi da 424 miliardi di lire del 1998 a 404 miliardi nel 1999, a 327 miliardi nel 2000 ed a circa 270 miliardi di lire nel 2001; il Piano originario prevedeva a quest'ultima data costi per il personale pari a lire 280 miliardi. Anche in questo caso l'obiettivo del Piano è stato quindi conseguito pienamente, con una riduzione dei costi pari a oltre 150 miliardi di lire rispetto al dato di partenza del 1998.

Nel corso dell'anno è stato anche completato il processo di implementazione del nuovo sistema informativo integrato, che consentirà all'Istituto di dotarsi di un moderno strumento di supporto alla gestione operativa ed ai processi decisionali aziendali, nell'ottica della loro ottimizzazione.

Alla razionalizzazione dei processi, effetto delle analisi compiute in via preliminare alla implementazione del nuovo sistema, contribuirà l'avviata riorganizzazione degli stabilimenti, che ha comportato la chiusura a fine anno dello stabilimento grafico Nomentano, al fine di realizzare sinergie produttive ed ottenere flessibilità nell'utilizzo del fattore lavoro. E' proseguita, pertanto, l'attività formativa del personale che ha interessato oltre 1.100 unità per circa 29 mila ore di formazione.

2) La concentrazione dell'attività

La riorganizzazione interna è proseguita con la focalizzazione dell'attività dell'Istituto sui prodotti *core* e sui prodotti complementari, in considerazione delle esigenze di soddisfazione di interessi generali connessi all'esercizio di prerogative di carattere pubblico (tutela della sicurezza pubblica e della fede pubblica).

Al riguardo si è proceduto al graduale abbandono delle produzioni meramente commerciali del Poligrafico, come espressamente previsto fra le misure del Piano.

Accanto ai prodotti A (prodotti e servizi destinati alla pubblica amministrazione per i quali le autorità pubbliche impongono specifici criteri di qualità e sicurezza) ed ai prodotti complementari, c.d. prodotti B (prodotti destinati alla pubblica amministrazione ma che non richiedono lo stesso grado di sicurezza), è diminuita l'incidenza sul fatturato dei prodotti C (prodotti commerciali).

L'impatto di una siffatta ricomposizione del portafoglio prodotti sul fatturato è stato significativo: si è passati dagli 882 miliardi di lire del 1998, ai circa 750 miliardi del 2001 (al netto della Commessa Euro), valore in linea con la previsione del Piano di ristrutturazione.

Gli investimenti, strumentali nell'accompagnare e nel dare continuità al processo di focalizzazione e ammodernamento dell'apparato produttivo nelle aree *core*, hanno superato nel

corso del 2001 i 55 miliardi di lire; tale flusso di spesa rientra nell'ambito di un più ampio programma di investimenti indicato dal Piano di ristrutturazione industriale 1999/2002, previsto attestarsi intorno ai 200 miliardi di lire che è stato anch'esso pienamente rispettato, consentendo così di consolidare ed ampliare il presidio produttivo dell'Istituto in quei segmenti di prodotto a valenza fortemente istituzionale che richiedono per loro natura il mantenimento di elevati standard di sicurezza e qualità.

Il flusso di investimenti ha altresì contribuito ad avviare l'opera di razionalizzazione dell'assetto industriale, con l'obiettivo di concentrare tutte le produzioni dell'area romana in un unico nuovo stabilimento sito in zona Salaria, così come testimoniano la recente chiusura dello stabilimento Nomentano e la gara europea per la costruzione del nuovo insediamento, attualmente in fase conclusiva, di cui si riferisce in dettaglio nel seguito.

Il Piano Industriale 1999/2002 non poteva prefigurare una precisa calendarizzazione dei lavori relativi all'avvio ed al completamento della costruzione del nuovo stabilimento e quindi neanche i suoi effetti economici, in quanto si riteneva che l'iter amministrativo-burocratico si sarebbe dispiegato su un periodo relativamente lungo. Si riportano le principali tappe di tale iter, giunto oggi alla fase conclusiva.

Nel novembre del 1999 il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto ha autorizzato la costruzione del nuovo stabilimento, sui terreni di proprietà dell'Istituto tra la via Salaria e la via dei Prati Fiscali, dove concentrare le produzioni di Carte Valori attualmente svolte nella sede di Piazza Verdi; più in particolare, l'autorizzazione del Consiglio riguardava la prima fase di realizzazione, quella cioè attinente alle fondazioni e alle strutture in cemento armato.

Le opere riguardanti il nuovo stabilimento erano state dichiarate segretate con decreto del Ministro del Tesoro. Le successive modifiche normative introdotte dalla legge Merloni hanno reso necessario richiedere la conferma della predetta segretazione al Ministero competente.

Nelle more dell'autorizzazione, si è provveduto ad approvare una variante del progetto richiesta dalla Soprintendenza Archeologica di Roma per la sistemazione di un manufatto di epoca romana, rinvenuto negli scavi preparatori; tale variante ha ottenuto l'approvazione della Soprintendenza in data 23/12/1999.

Nel frattempo è stato pubblicato nella G.U. del 28/4/2000 il Regolamento di attuazione della legge Merloni, che, valutando negativamente il frazionamento in lotti delle opere pubbliche, ha reso necessario il completamento del progetto delle strutture con i progetti esecutivi architettonico e impiantistici, atti ad ottenere l'edificio completo "chiavi in mano".

Con provvedimento ministeriale in data 28/7/2000 il Ministero del Tesoro riscontra la richiesta di segretazione, confermando il provvedimento iniziale di segretazione, senza tuttavia emanare un nuovo decreto.

Quanto sopra ha indotto l'Istituto a scegliere un iter di affidamento dei lavori che non potesse nel prosieguo dare origine a eventuali ricorsi amministrativi, e precisamente l'effettuazione di una regolare gara di appalto secondo le norme della Comunità Europea.

In data 29 settembre 2000 il Consiglio di Amministrazione approva la costruzione "chiavi in mano" del nuovo stabilimento e predispone il bando di gara che viene inviato all'ufficio gare della Comunità Europea nel febbraio 2001; gli uffici comunitari, tuttavia, non sono riusciti ad effettuare in tempo la pubblicazione del bando, per cui si è reso necessario predisporre un nuovo bando in data 27/3/2001 con scadenza della gara 7/5/2001.

Nelle more del tempo concesso per la richiesta di invito a partecipare, si registra un ricorso al T.A.R. Lazio avverso il bando di gara, nello specifico punto di non subappaltabilità delle opere specialistiche. Pervengono 25 manifestazioni di interesse all'invito a partecipare, che l'apposita Commissione non esamina, in attesa del pronunciamento del T.A.R. Lazio sul ricorso di cui sopra; la decisione del T.A.R. Lazio, favorevole all'Istituto, perviene il 9/7/2001 per cui la Commissione procede all'esame delle richieste ammettendone 20.

Alle suddette 20 ditte viene inviata la richiesta di offerta in data 5/10/2001 con scadenza 8/1/2002; pervengono 14 offerte.

In data 11/2/2002 vengono aperte le offerte economiche e calcolata la media per la verifica dell'anomalia dell'offerta (cinque le offerte anomale ricevute); al momento un'apposita commissione sta valutando la congruità delle offerte anomale.

Gli investimenti hanno supportato anche l'opera di organizzazione dei processi e di informatizzazione. E' stata infatti avviata la reingegnerizzazione dei cicli produttivi con modalità "ERP" che poggiano sull'introduzione del sistema SAP attivato nel gennaio scorso.

E' in corso inoltre il potenziamento del sistema informatico, nel cui ambito spicca la realizzazione della piattaforma tecnologica *Datawarehouse* a supporto dell'innovazione di processo e di prodotto.

Più in particolare, gli investimenti più rilevanti realizzati nel 2001 hanno riguardato:

- le rotative presso lo stabilimento Salario, destinate in via principale alla stampa della Gazzetta Ufficiale, che sono state dotate di una serie di apparecchiature per la personalizzazione ed il controllo della qualità di stampa, di un nuovo sistema di allestimento e di nuovi macchinari per il confezionamento e l'indirizzamento delle spedizioni;
- le prime linee per la produzione, la numerazione e l'inizializzazione delle carte d'identità elettroniche, comprensive del sistema per il tracciamento dei materiali e la gestione in sicurezza degli accessi;
- i nuovi macchinari per la lavorazione e la contazione di carte valori (contrassegni di Stato e scontrini per il Gioco Lotto);

- le linee per il confezionamento delle monete euro in *mini kits* e *starter kits*;
- la nuova linea per il taglio carta, il successivo inscatolamento e la “pallettizzazione” delle risme prodotte nello stabilimento di Foggia.

Il processo di ammodernamento e di concentrazione dell'apparato produttivo, reso possibile da una ritrovata capacità di generare *cash flow*, prevedeva l'erogazione di aiuti a sostegno del massiccio piano di investimenti, indispensabile per ultimare l'intero processo di riassetto industriale e riposizionamento competitivo.

Di particolare rilievo nell'anno appena concluso è stata la produzione della nuova moneta euro, dalla quale sono stati conati complessivamente circa 7,9 miliardi di pezzi, al di sopra dei 7,2 miliardi inizialmente richiesti. Tale risultato è tanto più apprezzabile ove si consideri che, al contempo, è stata avviata e conclusa, in anticipo rispetto ai termini concordati, la commessa per la realizzazione di oltre 30 milioni di *mini kits* per il pubblico e di più di 1,2 milioni di *starter kits* per i commercianti.

Al fine, inoltre, di allineare i quantitativi pro-capite di monete prodotti dal nostro Paese a quelli degli altri Stati europei, nel mese di marzo il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha elevato il volume complessivo da coniare entro il 2002 a 9,5 miliardi di pezzi.

Oltre al consistente volume di produzione realizzato per le numerose consultazioni elettorali svoltesi nel periodo in esame, si segnala la realizzazione, per conto dell'ISTAT, dell'intero set di documentazione per il censimento generale della popolazione, commessa per la quale l'Istituto è risultato, unitamente ad altre aziende di rilevanza internazionale, vincitore della relativa gara.

Nell'anno trascorso la domanda dei prodotti tradizionali da parte dei committenti istituzionali ha subito un'ulteriore contrazione; si è pertanto intensificata l'attività di sviluppo di prodotti legati al *web* ed alle nuove tecnologie.

In merito si segnalano:

- il proseguimento della sperimentazione della nuova carta d'identità elettronica, giunta ormai alla fase pre-industriale, che gradualmente, nei prossimi anni, andrà a sostituire il vecchio documento cartaceo;
- la realizzazione del nuovo bollino farmaceutico e della connessa banca dati centralizzata, che vedranno l'avvio nel corso del 2002;
- la messa in esercizio, dal mese di aprile, del servizio al cittadino di consultazione gratuita degli ultimi 60 giorni della Gazzetta Ufficiale Telematica;
- la realizzazione di nuove riviste giuridiche, anche in formato elettronico. Oltre alla rivista giuridica “Giust.it” posta in rete nel 2000, all'inizio dell'anno è stata pubblicata la rivista mensile di approfondimento “Giustizia Amministrativa”; è in fase di ultimazione la rivista “Foro Europa” e la messa in rete nel sub-portale congiunto tra l'Istituto ed il Consiglio

Nazionale del Notariato di una banca dati contenete i Quattro Codici, il Codice della strada, le Leggi Fondamentali e i Testi Unici.

Numerose sono state poi le pubblicazioni realizzate in collaborazione con Enti e Associazioni per la pubblicazione di collane e volumi di particolare rilievo (Unesco, Biblioteca Apostolica Vaticana, Ministero dei Beni Culturali, ecc.).

3) La cessione delle imprese controllate

Nell'ambito della riduzione delle attività rientra la procedura di cessione delle società controllate dal Poligrafico, ed in particolare della società Cartiere Miliani Fabriano (CMF), la maggiore del Gruppo Poligrafico, al Gruppo Fedrigoni; tale operazione si è dispiegata nel corso del 2001 ed è in questi giorni in dirittura d'arrivo.

Precisamente, scelti gli *advisors* per la procedura, nei giorni 9-11 gennaio 2001 è stato pubblicato l'invito alla manifestazione di interesse. A seguito dell'esame delle adesioni pervenute, sono state inviate le lettere di ammissione condizionata. Successivamente sono state richieste le offerte preliminari vincolanti e, dalla fine di giugno a tutto il mese di luglio, si è svolta l'organizzazione e l'attività della *data room* ai fini della predisposizione delle offerte vincolanti pervenute alla fine di ottobre.

Nel mese di novembre sono state valutate le offerte pervenute e scelta la società che, nel rispetto delle regole stabilite dalla procedura, ha formulato l'offerta migliore.

Alla fine di dicembre è stato sottoscritto il contratto di cessione ed, esaurite le formalità di legge, è previsto che il *closing* avvenga nei primi mesi del 2002.

E' utile ricordare che nel perimetro di cessione di Cartiere Miliani Fabriano sono ricomprese le partecipazioni Sicma S.r.l., Miliani Immobiliare S.r.l., Cartamano S.r.l., Fabercarta S.p.A.

Contemporaneamente al processo di privatizzazione della Cartiere Miliani Fabriano si è proceduto alla cessione o alla liquidazione delle altre controllate della CMF. Così, nel corso dell'anno sono state cedute la Fabriano Filter Media S.r.l., l'azienda Cartiere Magnani, la SIATE S.r.l., la Cartiere Marano S.p.A.; per la Nonwovens Fabriano S.r.l. è in corso la valutazione peritale finalizzata alla cessione che è attesa concludersi nei prossimi mesi.

Sono inoltre in corso le procedure di liquidazione della Cargest S.p.A., della Non Wovens Technology S.p.A., della Cartiere Magnani S.p.A. e della FAD Fabriano Autodiadesivi S.p.A. che, prive di attività industriali e di personale, verranno tutte raggruppate nella "Società scatola" Fabriano Partners S.r.l., al fine di una migliore gestione manageriale e di un contenimento dei costi.

4) Il riequilibrio economico

In merito all'andamento economico 2001, si evidenzia che, in parallelo con la sostituzione dei sistemi informativi aziendali che dal 1° gennaio sono basati su SAP R/3, sono in corso di completamento le attività propedeutiche alla definizione del bilancio per l'esercizio appena trascorso che, come previsto dalla L. 116/99, sarà presentato entro il prossimo mese di giugno.

Dagli elementi disponibili emerge che l'andamento dell'esercizio si presenta in miglioramento rispetto al 2000, con un risultato netto che segnerà un incremento valutabile intorno al 25% rispetto ai 54 miliardi di lire consuntivati in quell'anno.

In particolare, il valore della produzione si attesterà intorno ai 1250 miliardi di lire, al lordo di oltre 500 miliardi relativi alla produzione Euro della Zecca. Tale ultimo importo risente, in misura considerevole, della produzione della monetazione in Euro e della realizzazione di oltre 30 milioni di *mini kits* per il pubblico e di 1,2 milioni di *starter kits* per i commercianti, come sopra accennato.

Sul versante dei costi, è opportuno sottolineare che dei 150 miliardi di lire di riduzione (a valori correnti) del costo del personale registrati nel corso del periodo di Piano 1999/2002, ben 55 miliardi sono stati realizzati nel corso del 2001.

In conclusione, il margine operativo lordo dovrebbe attestarsi a circa 250 miliardi di lire (199 miliardi di lire nel 2000), con un risultato operativo di periodo superiore a 100 miliardi di lire, cui la Zecca dovrebbe contribuire per circa il 20%.

L'utile conseguito alle azioni previste nel Piano: di contenimento dei costi, di efficientamento delle strutture produttive, di dismissione di *assets* non competitivi o in perdita strutturale.

E' stato possibile rispettare le previsioni d'investimento per il miglioramento delle strutture e per l'ammodernamento degli impianti di produzione. L'impegno potrà essere completato, dopo la già realizzata chiusura dello stabilimento Nomentano, dalla programmata chiusura della sede storica della Zecca, ed il trasferimento nel corso del 2002 delle relative lavorazioni nella nuova sede di Via G. Capponi, e dell'avviata costruzione del nuovo stabilimento nel quale saranno concentrate tutte le attività Carte Valori.

Attuazione nel 2001 del Piano industriale di Cartiere Miliani Fabriano S.p.A. 1999 - 2002

L'esercizio 2001, con la positiva conclusione della procedura di privatizzazione, ha rappresentato anche per l'azienda la fase di massimo impegno nell'attuazione delle azioni di risanamento e razionalizzazione delle attività del gruppo, avviate ad inizio 1999.

Nell'anno trascorso il processo di ristrutturazione della società è stato sviluppato su tutte le sue principali componenti: concentrazione nel *core business*, proporzionamento degli organici, programma di investimenti, ristrutturazione societaria del gruppo.

Dal lato gestionale la prosecuzione delle azioni previste dal Piano pone in luce un andamento economico che, sulla base degli aggiornamenti previsionali, dovrebbe segnare un consolidamento dei già positivi risultati conseguiti nel 1999 e nel 2000 (rispettivamente 1,1 e 3,1 miliardi di lire).

Il processo di riequilibrio degli organici ha comportato l'uscita dall'azienda di circa 50 unità rispetto all'anno precedente (posizionando l'organico attivo a 696 unità, con 92 unità residue in CIGS) e può considerarsi sostanzialmente completato.

L'incidenza del costo del lavoro sul fatturato lordo si è, infatti, attestata intorno al 14,5%, contro il 20,5% del 1998.

Il positivo andamento della gestione può essere meglio considerato se si tiene presente la situazione del mercato, caratterizzata da una riduzione del consumo valutata, quanto al settore delle carte naturali in cui opera l'azienda, pari ad un -3% rispetto all'anno precedente. Ciononostante, e malgrado un quadro competitivo reso molto incerto dalle alterne aspettative sul prezzo delle cellulose (sceso mediamente del 25%), il decremento dei prezzi di vendita del principale prodotto aziendale (carta per fotocopie, 47% del fatturato) è stato contenuto nell'ordine del -1,5%. Al contempo è stata consolidata la posizione di *leadership* dell'azienda incrementando le quote del mercato nazionale nell'ordine del 7%.

Di particolare rilievo per il profilo strategico e per il forte impegno gestionale richiesto (rispetto delle scadenze, qualità del prodotto, adeguamento dei sistemi di sicurezza) è risultata la fornitura di carta moneta per l'euro per la quota di stampa assegnata alla Banca d'Italia.

Per quanto riguarda il piano degli investimenti, a fine anno, dopo che la Regione ha rimosso i vincoli per rischi idrogeologici introdotti all'inizio del 2001 sullo stabilimento di Fabriano, è stato possibile avviare il montaggio della nuova macchina in tondo per la produzione di carta moneta con la quale si completa l'intera ristrutturazione e potenziamento del settore carte di sicurezza (circa 55 miliardi di lire di investimenti complessivi). Questo intervento impiantistico, unitamente alle competenze acquisite con il complesso processo produttivo dell'euro, pone l'azienda a livelli di eccellenza in campo internazionale.

Nel 2001 è stata anche completata la progettazione ed è stato dato l'avvio all'intervento di adeguamento infrastrutturale dello stabilimento di Pioraco che verrà completato in circa 24 mesi.

Ciò ha comportato una revisione della programmazione produttiva dello stabilimento al fine di garantire, anche nel periodo di ristrutturazione, la continuità di presenza sul mercato.

Gli interventi previsti, assistiti dai contributi e dalle agevolazioni nazionali e regionali connessi agli eventi sismici del 1997 (L. 61/98), ammontano a circa 21 miliardi di lire.

Nel triennio di Piano, pertanto, sono stati avviati ed in gran parte realizzati investimenti per circa 100 miliardi di lire (oltre 51,6 milioni di Euro).

Tra gli obiettivi prioritari del Piano di risanamento aziendale è il programma di disimpegno dalle attività non funzionali e/o in perdita strutturale, al fine di indirizzare le risorse verso il *core business* dell'azienda.

Nel corso dell'anno:

- è stato alienato ad un gruppo di imprenditori locali, che avevano allo scopo costituito la Cartiera Magnani 2000 S.p.A., il complesso immobiliare e gli impianti della cartiera toscana di proprietà di CMF, unitamente al ramo dell'azienda, con la conseguente accelerazione della liquidazione della società Cartiere E. Magnani;
- è stata conclusa la cessione di Fabriano Filter Media S.r.l., dopo oltre due anni di sondaggi del mercato da parte degli *advisors* all'uopo incaricati e, su suggerimento degli stessi, selezionando imprenditori locali che avevano manifestato interesse;
- si è perfezionata la cessione, al suo principale cliente, di SIATE S.r.l., società che opera in segmenti di nicchia del comparto "*tessuto non tessuto*", con la possibilità per l'azienda di ottimizzare la verticalizzazione del ciclo;
- è stato definito un accordo per il trasferimento ad un unico imprenditore, già presente nel *team* che rilevò a suo tempo la Cellulosa Calabria S.p.A. e quindi inserito nell'imprenditoria locale, della Cartiere Marano S.p.A., produttore di tessuto non tessuto da poliestere, e della Nonwovens Fabriano S.r.l., produttore di tessuto non tessuto da polipropilene. L'accordo ha mirato a privilegiare le garanzie occupazionali e di sviluppo industriale dell'azienda calabrese, strutturalmente deficitaria per dimensione, tecnologia e presenza commerciale, facendo leva sulle possibili sinergie con la più affermata azienda milanese. Mentre la cessione di Cartiere Marano è stata già perfezionata a fine anno, quella della Nonwovens si concluderà a metà del prossimo esercizio ad esito della valutazione peritale affidata ad un *advisor* indipendente;
- nel periodo maggio/ottobre, un'attenta ricognizione delle prospettive di mercato del settore editoriale e dell'oggettistica d'arte, in cui l'Istituto è presente con la società Editalia e Sipleda, oltre che con la Zecca, ha evidenziato la necessità e l'urgenza di perseguire una

strategia di riposizionamento strategico di alcune delle azienda interessate, ed in particolare di Sipledda che rappresenta la realtà aziendale più significativa in tale settore; per essa il Piano Industriale 1999/2002 aveva formulato un'ipotesi di cessione. Pertanto, in vista di tale ipotesi o, in alternativa, di possibili accordi commerciali o di *joint-venture*, nel febbraio 2001 l'Istituto ha proceduto all'acquisizione di Sipledda dalle Cartiere Miliani Fabriano S.p.A., che ne deteneva la maggioranza del capitale sociale. Al riguardo si sottolinea che la società, unitamente ad altre partecipate del Gruppo Miliani operanti in segmenti di *business* non attinente a quello tradizionale delle cartiere, è stata, su suggerimento degli *advisors*, tenuta fuori dal perimetro di privatizzazione di CMF. L'analisi di mercato di cui sopra ed i contatti con potenziali *partners*, attivati con l'assistenza della Boston Consulting Group, hanno confermato per Sipledda l'esistenza di uno spettro relativamente ampio di opzioni strategiche perseguibili, che spazia dalla possibilità di accordi commerciali per specifici segmenti di attività, alla formazione di *joint-ventures* che vedano l'apporto di rami d'azienda nella nuova struttura societaria, fino ad arrivare all'ipotesi di cessione formulata nel Piano Industriale 1999/2002, integrabile, se ritenuto appropriato, da contratti di fornitura di medio/lungo termine, da stipulare con il nuovo acquirente. Tali contratti di fornitura garantirebbero all'Istituto Poligrafico (per la parte di editoria di pregio, opere grafiche e tiratura limitata) ed alla Zecca (per la parte di oggettistica d'arte: medaglie, monete da collezionismo, sculture e fusioni a tiratura limitata) continuità produttiva nel medio/lungo termine. Attualmente è in corso di ultimazione una verifica approfondita delle singole opzioni accessibili. Nel caso in cui l'ipotesi di cessione dovesse confermarsi come quella più interessante ed opportuna da perseguire, si provvederà ad attivare le procedure previste dalla legge, al fine di consentire a tutti i soggetti terzi potenzialmente interessati di acquisire gli elementi informativi necessari per la formulazione dell'offerta di acquisto.

Da ultimo, per quanto riguarda le società già poste in liquidazione, sono state tutte raggruppate sotto il controllo della società non operativa Fabriano Partners, a sua volta ceduta, con effetto patrimoniale a fine 2001, ad IPZS, di modo che si è delimitato il perimetro del raggruppamento CMF oggetto di privatizzazione.