SENATO DELLA REPUBBLICA

IX LEGISLATURA

5ª COMMISSIONE PERMANENTE

(Programmazione economica, bilancio, partecipazioni statali)

INDAGINE CONOSCITIVA SULL'ASSETTO DELLE PARTECIPAZIONI STATALI

4° Resoconto stenografico

SEDUTA DI GIOVEDÌ 20 MARZO 1986

Presidenza del Presidente FERRARI-AGGRADI
indi del Vice Presidente BOLLINI

INDICE

Audizione del professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM (Ente partecipazioni e finanziamento industria manifatturiera)

PRESIDENTE (Ferrari-Aggradi - *DC*) ..... *Pag.* 3, 10, 11 e *passim*
CALICE *(PCI)* 11
CAROLLO *(DC)* 10, 12, 13
SANDRI ..... *Pag.* 3, 11, 12, 13

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM, accompagnato dal dottor Arsenio Rossoni, direttore centrale per i rapporti istituzionali dell'Ente stesso.

I lavori hanno inizio alle ore 11,50.

Presidenza del Presidente FERRARI-AGGRADI

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sull'assetto delle partecipazioni statali.

È in programma oggi l'audizione del presidente dell'EFIM.

Viene quindi introdotto il professor Stefano Sandri, accompagnato dal dottor Arsenio Rossoni.

Audizione del professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM.

PRESIDENTE. Per prima cosa sento il dovere di giustificarmi di fronte al professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM, per il ritardo con cui diamo inizio all'audizione. Infatti stamattina siamo stati impegnati in Aula per le importanti conseguenze del voto di ieri sera e in Commissione per la necessità di esprimere con urgenza il parere per la copertura di un importante provvedimento.

Rapidamente vorrei ricordare il motivo per cui la Commissione ha convenuto, il 30 gennaio scorso, sulla necessità di una integrazione al programma dell'indagine, al fine di ascoltare di nuovo i presidenti degli enti di gestione, e l'«Intersind».

La Commissione si è soffermata a lungo sul sistema e sulle modalità di funzionamento delle partecipazioni statali ma, quando ritenevamo di essere giunti a discreti risultati, il Governo ci ha chiesto ulteriori approfondimenti e riflessioni perchè desideroso di fornirci un suo particolare contributo. Nel frattempo da parte nostra è emersa l'opportunità di focalizzare la questione delle dismissioni che hanno acquistato, negli ultimi tempi, una rilevanza particolare. È parere concorde della Commissione che il sistema delle partecipazioni statali non debba essere acquisito in maniera rigida ma dinamica e con un rapporto di elasticità e di adattamento nel tempo alle varie esigenze che si porranno; è uno strumento a favore dello sviluppo armonico della nostra economia, e per garantire questo sviluppo sono necessari interventi di diverso tenore. Ad esempio, è opportuno intensificare la presenza pubblica in settori di particolare rilevanza attuale ed attenuare invece, perchè da considerare meno rilevante, la presenza pubblica in altri settori o in quanto precedentemente sviluppati o perchè si ritiene che il settore imprenditoriale non possa più provvedervi autonomamente.

Anche alla luce di esperienze vicine, non le nascondo, professor Sandri, la nostra preoccupazione sul modo di procedere. Vorremmo da un lato acquisire l'esperienza compiuta dall'ente da lei presieduto e dall'altro le valutazioni maturate nell'ente stesso nonchè il frutto delle azioni svolte finora e delle esperienze accumulate. Gradiremmo in proposito anche la sua valutazione personale sulle possibilità di alienare in tutto o in parte alcuni settori, di modificare le partecipazioni azionarie, di garantire non soltanto gli aspetti di correttezza e di rigore ma anche quelli relativi all'interesse pubblico in coerenza con i fini pubblici, che il sistema sarà chiamato a perseguire.

Dopo la sua esposizione, che ci auguriamo in termini essenziali, anche se con qualche naturale specificazione, le porremo alcune domande e fin d'ora le chiediamo la cortesia di farci pervenire, in seguito, un documento scritto.

Le do senz'altro la parola per una esposizione introduttiva sull'argomento dell'indagine.

SANDRI. Prima di iniziare la mia esposizione, desidero presentare il mio collaboratore, dottor Arsenio Rossoni, direttore centrale per i rapporti istituzionali dell'EFIM.

Signor Presidente, la ringrazio molto, così come ringrazio la Commissione, per l'occasione fornitami di esprimere oggi alcune opinioni su un argomento che ritengo centrale per le partecipazioni statali nella condizione attuale e prospettica.

Nella mia introduzione intendo soffermarmi su alcuni punti: innanzitutto, sui motivi che rendono oggi, molto più di ieri, essenziale sia per i grandi gruppi industriali che per i gruppi a partecipazione statale, una politica di acquisizione e di cessione di partecipazioni azionarie; secondo, sulle strategie dell'ente, che ho l'onore di presiedere, in linea con l'esigenza posta nel primo dei punti elencati; terzo, sulle procedure che l'ente ha seguito per realizzare questa politica; quarto, sui risultati che l'ente ha fino ad ora conseguito realizzando queste procedure; da ultimo, mi propongo di illustrarvi alcune mie personali opinioni sugli attuali inconvenienti del sistema e sui modi attraverso i quali questi inconvenienti potrebbero a mio personale giudizio essere ovviati.

Comincio quindi dal primo dei punti elencati: perchè, cioè, è centrale oggi per un grande gruppo industriale una politica di dismissione e di acquisizione di partecipazioni azionarie. Consentitemi di introdurre il problema partendo un po' da lontano, ma cercherò di essere molto sintetico.

Le partecipazioni statali cominciano ad operare nel dopoguerra (cercherò di periodizzare per schematizzare il mio pensiero) e questa prima fase, che va fino agli anni Sessanta, è caratterizzata essenzialmente da un elemento di base che è la stabilità. Le strategie di fondo sono stabili, le condizioni di gestione dei gruppi industriali sono relativamente facili, il *boom* economico agevola lo sviluppo, i costi di gestione sono prevedibili ed esiste un sistema di relazioni industriali non particolarmente conflittuale (a questa epoca, infatti, i sindacati — come ricorderete — non sono uniti e le profonde divisioni che li lacerano sono causa di molta debolezza). I grandi gruppi in tale periodo svolgono le proprie attività di gestione sulla base di alcuni elementi fondamentali quali la statistica delle vendite, la contabilità dei costi, e cominciano anche a ragionare in termini gestionali con il sistema della «budgetizzazione», facendo cioè delle previsioni all'inizio di ogni anno dei risultati attesi nel corso dell'esercizio ma senza andare più in là; lo scenario è talmente stabile che non si sente l'esigenza di programmare oltre l'anno di esercizio economico delle imprese.

C'è poi un secondo periodo, che comincia all'inizio degli anni Sessanta e si chiude con lo *shock* petrolifero della prima e seconda metà degli anni Settanta. Io chiamerei questa l'età dell'incertezza. Le scelte di fondo restano ancora valide, però l'orizzonte che si pone di fronte all'impresa diventa molto più nebuloso. È difficile quindi formulare delle previsioni a breve periodo, ma comincia ad imporsi in maniera molto forte e molto sentita l'esigenza di programmare a medio termine. Infatti nasce in questo periodo, non soltanto nel sistema-impresa, ma anche nel sistema-Stato, nell'economia globale del Paese, l'esigenza di pianificazione. Si fanno cioè dei piani formali a medio e lungo termine diretti a prevedere uno scenario che si fa sempre più incerto.

Attualmente, viviamo una fase che è completamente diversa anche da quella che ho appena descritto. L'enorme diversità è dovuta al fatto che la nostra economia è diventata ormai aperta nei confronti di un mercato mondiale in cui si stanno realizzando mutamenti profondi: mercati promettenti improvvisamente si inaridiscono, posizioni competitive di imprese improvvisamente cedono, ci sono spaccature impreviste e profonde che si realizzano quotidianamente. Le strutture dei *business* delle imprese si modificano, nascono nuove opportunità ed altre scompaiono. Basti pensare che in questo periodo il livello del commercio internazionale rispetto alla domanda interna si triplica; ciò per darvi un'idea di come si espone l'economia italiana rispetto al commercio internazionale: un'economia chiusa diventa aperta, anzi apertissima, esposta al vento della competizione in termini globali. Questa è la condizione nella quale noi oggi operiamo.

Ritornando al concetto della gestione d'impresa, tale situazione genera l'esigenza di mettere al primo posto un problema centrale — cercherò poi di spiegare questo concetto

in maniera più approfondita —: quello dell'arbitraggio di portafoglio. Che cosa significa l'arbitraggio di portafoglio? Significa la capacità di un grande gruppo di essere in linea continuamente con il mutamento del mercato. Ma siccome il mercato è discontinuo e l'epoca nella quale viviamo è davvero rivoluzionaria, un grande gruppo che non abbia la capacità di fare l'arbitraggio di portafoglio e cioè di dismettere partecipazioni che non hanno più mercato ed acquisirne altre che invece mercato ne hanno, di mutare cioè in linea con l'andamento dell'economia mondiale il proprio posizionamento competitivo sul mercato, è condannato a morire qualunque sia il suo statuto, pubblico o privato.

Ecco che allora oggi viene alla luce in maniera preponderante il problema della capacità che un grande gruppo industriale deve avere per poter gestire con lungimiranza, saggezza ma anche coraggio, il problema del continuo adeguamento nel corso del tempo della competitività del portafoglio delle imprese partecipate.

Cercherò di sintetizzarne la ragione tecnica.

Nel portafoglio delle imprese di un grande gruppo esistono attività che si possono fotografare, anzi direi meglio, filmare, nell'arco di un ciclo. Un'attività, quando nasce, penetra nel mercato, poi si sviluppa, diventa matura ed infine muore. La vita di un *business* industriale non è infatti dissimile dalla vita di un essere umano: nasce, si sviluppa, diventa matura e muore. Ed allora il problema fondamentale è quello di comprendere che cosa avviene in queste quattro fasi. Quando un'attività entra nel mercato, ha bisogno di essere sostenuta con investimenti che non danno risultati immediati, quindi i costi sono maggiori dei ricavi e ci sono delle perdite. Poi, questa attività si sviluppa ma è soltanto alla fine del ciclo di sviluppo che i ricavi cominciano ad essere preponderanti sui costi e si profilano i margini industriali. Nella fase di maturità, tutto quanto è margine — in condizioni naturalmente normali — e cioè i ricavi industriali superano i costi, quel *business* genera reddito, genera risorse, genera cassa. Ed infine nell'ultima fase del suo ciclo questa attività, proprio perchè entra in obsolescenza economica, comincia a perdere, a non generare più cassa ma a richiederne di nuovo.

Allora il problema fondamentale di un grande gruppo è quello di controllare nel suo futuro posizionamento qual è la posizione strategica rispetto a queste quattro fasi di ogni sua attività, nella consapevolezza che è indispensabile evitare di entrare nell'ultima fase, quella del *gap* tecnologico, andando oltre la maturità e gestendo quindi aziende che generano perdite in qualunque condizione operativa. Infatti, anche ottimizzando la gestione, se non si vende più un prodotto è impensabile riuscire a realizzare un risultato economico soddisfacente dal punto di vista aziendale, perchè non c'è il mercato per quel prodotto.

L'attenzione fondamentale allora deve essere volta a capire quando si è nel campo della maturità di un prodotto ed occorre pertanto rigenerare un nuovo *business* da quella maturità, cambiando la tecnologia, l'area geografica in cui il prodotto si colloca ed il posizionamento competitivo, nonchè il rapporto con i fornitori e con i clienti. Bisogna insomma rivedere l'atteggiamento da assumere rispetto al problema tecnico di comprare le cose oppure farle in casa: il cosiddetto discorso del *making or buying*. Faccio un esempio. Oggi sarebbe molto più consono ad un paese industriale non adottare il *making* per i prodotti di base, cioè farli, ma passare al *buying*, cioè comprarli sui mercati e nelle aree geografiche dove c'è una maggiore opportunità dal punto di vista dei costi addizionandovi poi il valore aggiunto. Ecco l'esempio tipico nel quale il ragionamento sul *making or buying* deve condurci a rinnovare l'esistente. Il *business* dell'acciaio, dell'alluminio, dei prodotti di base oggi dovrebbe essere rinnovato, secondo la logica che ho cercato di tratteggiare, proprio in questi termini.

L'obiettivo principale che un grande gruppo deve porsi è quello di far sì che questa operazione complessivamente considerata assicuri al gruppo stesso una qualità che si deve ritenere fondamentale: la redditività stabile nel corso del tempo. Questa continua

capacità di controllo deve assicurare che nessuna attività vada in *gap* strategico, che tutto quanto sia armonizzato e che le attività nuove che penetrano nel mercato siano finanziate dalle attività mature che generano il *gap*, in un progetto costruttivo. Solo in tali condizioni oggi si può attuare la regola di fondo di gestione strategica di un grande gruppo operante in un mercato competitivo, cioè la redditività stabile nel corso del tempo.

Senonchè, per fare ciò, occorre evidentemente essere particolarmente attenti al problema dell'arbitraggio di portafoglio, cioè della cessione di aziende o della loro eventuale acquisizione. Non si tratta di preoccuparsi soltanto delle cessioni, ma anche dello sviluppo. In questa logica, infatti, vi è certamente il problema della dismissione delle attività che non devono essere più considerate strategiche o che sono oltre la maturità, ma c'è anche — e credo sia molto importante — quello correlato, speculare, dell'ingresso delle partecipazioni statali (mi riferisco naturalmente ai nostri gruppi) in nuovi campi di attività collegate ai *business* che abbiamo in gestione, dove abbiamo possibilità di entrare in un mercato concorrenziale riuscendo a spuntare delle condizioni di dominanza o quanto meno di notevole competitività. Quindi c'è il problema di rinnovare continuamente il portafoglio delle attività di gruppo sulla base di questa logica.

Ecco perchè il tema che il Presidente oggi ha posto — quello delle dismissioni e delle acquisizioni — è, a differenza che in passato, un tema centrale e fondamentale, una condizione di esistenza per un grande gruppo industriale, pubblico o privato che sia. Il settore pubblico deve seguire infatti gli stessi criteri del settore privato (tutti qui abbiamo responsabilità, ovviamente ad un diverso livello, nella conduzione di un sistema generale pubblico), nel senso che deve avere le stesse condizioni operative di un qualunque altro grande gruppo.

Se queste condizioni operative non sono assicurate, il sistema dell'impresa a partecipazione statale è condannato all'inefficienza e ad uno stato di depauperamento della sua economicità, la quale, proprio perchè è cambiato lo scenario del mercato, oggi non è garantita soltanto dalle modalità di gestione, come tradizionalmente si poteva ritenere secondo la legge del 1956, ma anche appunto da una corretta politica di arbitraggio di portafoglio, cioè dismissione di pacchetti azionari ed eventuale acquisizione di attività già esistenti ed operanti nel settore privato, oppure creazione vera e propria di nuove attività.

A tale riguardo voglio sottolineare che non esiste il problema ideologico «privatizzazione sì, privatizzazione no»: c'è un patrimonio dello Stato gestito nell'ambito di un sistema di impresa a partecipazione statale e c'è la necessità di assicurare a questo patrimonio pubblico condizioni di vitalità e di competitività. Quindi il problema della privatizzazione o, se volete, della pubblicizzazione, cioè il problema di acquisire o di dismettere, è essenzialmente legato alle condizioni di esistenza e di sviluppo dei nostri gruppi e di quelli di cui abbiamo la responsabilità di gestione.

Passerò ora alla seconda parte della mia esposizione in cui, come ho preannunciato, esporrò ciò che sulla base di questa concezione generale ha fatto l'EFIM, quali procedure ha adottato e quali risultati ha ottenuto.

L'EFIM, come voi sapete, era un ente di gestione che potremmo senza infingimenti definire «residuale». Lo si volle forse tale e cioè si ritenne che l'EFIM dovesse essere un ente nel quale far confluire le attività di settori privati in difficoltà, come anche quelle di settori pubblici, partecipati da altri gruppi di imprese a partecipazione statale: insomma, una sorta di — scusate la parola indecente — pattumiera, nella quale riconnettere tutto quanto non si riteneva consono al resto del sistema industriale. Poi nacque la GEPI, che più o meno assolve la stessa funzione. Quello del gruppo EFIM nel 1984 era quindi un portafoglio molto diversificato, molto scomposto, con attività completamente diverse fra di loro, assolutamente disomogenee e senza alcuna fratellanza in termini manageriali di *business* o di mercato, per cui il problema che prima ponevo dell'arbitraggio di portafoglio e l'esigenza di assicurare una redditività stabile nel corso del tempo

apparivano di impossibile soddisfazione con quell'assetto di partecipazioni allora esistente.

Abbiamo quindi proceduto ad individuare innanzitutto i settori e le imprese da considerare il cuore strategico del gruppo, decidendo nello stesso tempo che tutto ciò che non ne facesse parte poteva essere dismesso. Ma decidemmo anche — e ciò è molto importante — che nell'ambito di questo cuore strategico non si dovesse restare fermi, anzi, come spiegherò meglio fra un attimo, che bisognasse realizzare una politica di sviluppo e di crescita.

I quattro settori che l'EFIM ha individuato e che costituiscono il cuore strategico del gruppo credo siano conosciuti, ma vale la pena di ricordarli ancora una volta.

Il primo è il settore dei sistemi di difesa; il secondo è quello dei trasporti collettivi; il terzo è quello aeronautico; il quarto è quello dei nuovi materiali (vetro ed alluminio in modo particolare).

Perchè questa scelta? Le ragioni che ci hanno condotto a questa scelta sono state essenzialmente due. La prima è stata una considerazione di carattere generale attinente ad una linea di politica industriale generale. Si tratta di settori nei quali la presenza privata è molto scarsa o quanto meno non è al livello della presenza pubblica. Questi settori richiedono elevati investimenti in quanto la crescita tecnologica è formidabile; spesso gli investimenti producono un risultato differito nel tempo ma costituiscono un'importante intelaiatura per l'industria italiana, senza la quale il sistema industriale di un paese sarebbe davvero in gravi difficoltà. Questo concetto mi sembra chiaro per il sistema di difesa; mi sembra altrettanto chiaro per il problema dei trasporti collettivi o dell'aeronautica; mi sembra forse meno chiaro per la problematica dei nuovi materiali. Il motivo per il quale alla fine del 1984 decidemmo di concentrare le nostre attività anche sui nuovi materiali dipese dal fatto che, secondo le visioni di carattere strategico che avevamo allora e che abbiamo anche oggi, quando l'industria mondiale lavorerà per il 25 per cento del totale dei suoi prodotti nel campo dei nuovi materiali, i quali entreranno in tutti i comparti produttivi, se nel nostro Paese non vi sarà un'industria attrezzata e competitiva si dovrà importare tutto dall'estero. Questa è la ragione che ci ha spinto ad individuare questo quarto settore produttivo come uno dei nostri punti di forza.

La seconda ragione che ci ha guidati è stata un'esigenza di ottimizzazione delle risorse. L'interconnessione tecnologica fra questi settori è talmente profonda che un investimento in uno di essi produce effetti anche negli altri. Basti pensare che se individuiamo una nuova lega di alluminio leggero, o di alluminio litio, o di alluminio composito, attraverso alcune ricerche che stiamo compiendo, non solo realizziamo un prodotto — appunto la nuova lega — che si può impiegare per diverse finalità, ma realizziamo un prodotto che rifluisce nel settore dell'aeronautica, perchè le leghe leggere sono un elemento centrale di un apparecchio aeronautico. È chiaro che in una seconda fase queste invenzioni tecnologiche rifluiscono, ad esempio, anche nel sistema dei trasporti collettivi — autobus, metropolitane, treni — che si doteranno in futuro di materiali sempre più leggeri e robusti, cioè di una struttura più adatta alle condizioni di esercizio del servizio che si dovranno realizzare. Si vede allora come un investimento per i nuovi materiali crei una ricaduta in tutti gli altri settori.

Queste sono state le ragioni per le quali il gruppo EFIM focalizzò la fondamentale esigenza di restringere la sua presenza solo a questi quattro grandi settori. Come abbiamo portato avanti questa strategia? Sulla base delle seguenti tre direttrici in primo luogo è stato necessario dismettere le aziende che non facessero parte di questi quattro grandi settori; poi razionalizzare, all'interno di questi quattro grandi settori, alcune partecipazioni o attività che, pur non rientrando in essi, nulla avevano a che fare con il *business* fondamentale degli stessi; infine, razionalizzare lo schema organizzativo del gruppo sulla base di questa politica di dismissione e di acquisizione. Nei settori che costituiscono l'ambito strategico del gruppo questo non significa soltanto eliminare le attività incon-

grue rispetto a tali settori, ma anche inventare nuovi *business* e nuove attività in linea con il mercato internazionale.

Per quanto riguarda la prima direttrice abbiamo posto in avanzata dismissione la SOPAL (non la società finanziaria, per ragioni tecniche di convenienza, ma le società partecipate) cercando poi di assorbire gradualmente le perdite con i risultati patrimoniali. Siamo attualmente in una fase molto avanzata, avendo liquidato le venti partecipazioni più importanti sulle trentacinque complessive. Ormai non ci resta che portare a termine questa operazione, che è stata avviata da un lato perchè il settore alimentare non rientra nei quattro prima citati, e quindi nella strategia che prima illustravo, e dall'altro perchè il posizionamento competitivo della SOPAL sul mercato interno era compromesso in maniera irrimediabile dalla stessa struttura, essendo questo sistema completamente privo di attività distributive e costituendo prevalentemente un centro di produzione. In questo, la SOPAL differisce dalla SME, che invece ha una fiorente attività distributiva. Abbiamo inoltre contribuito ad eliminare dal gruppo EFIM alcune partecipazioni non strategiche nell'impiantistica di rilevanza privata, cioè con *business* diretti al settore privato; mi riferisco ad un settore del gruppo che produceva caldaie, condizionatori e ad una fonderia. Questo settore faceva registrare rilevanti perdite poichè si trattava di attività ormai in *gap* strategico, cioè in avanzata fase di maturità, che possono soltanto essere gestite con dimensioni di mercato molto più ampie del nostro. Infatti il nostro gruppo, coprendo il 6 per cento del mercato, rischiava di essere schiacciato dalla concorrenza.

Questa prima direttrice è stata accompagnata da una seconda rappresentata dall'abbandono di alcuni settori interni non strategici, in modo particolare il settore dell'alluminio dove abbiamo cominciato ad eliminare partecipazioni non essenziali. Una settimana fa abbiamo concluso l'operazione SLIM-RAI e stiamo provvedendo alla dismissione di una serie di altre partecipazioni — come l'Elettrocarbonio, l'Irrigazione Italia ed altre —, naturalmente con maggiori o minori difficoltà in dipendenza dall'interesse del mercato per queste aziende.

Per esempio, abbiamo in via di cessione la partecipazione di minoranza a Bari in un'azienda di pneumatici: non ha alcun significato, nè alcuna continuità, per un gruppo che tratta alluminio, possedere una partecipazione in un settore non di stretta competenza. Anche nel settore del vetro stiamo operando la massima pulizia ed abbiamo condotto tutte le partecipazioni sotto l'azienda caposettore; stiamo procedendo oggi alla razionalizzazione degli aspetti interni e ad operazioni di scorporo sulla base delle omogeneità dei *business* dei vari settori. Per «pulizia» intendo l'eliminazione di attività non competitive e il rafforzamento di altre attività attraverso operazioni interne di accorpamento anche integrale. Ad esempio a Bologna c'è la Foschi, una piccola società vetraia che in realtà è semplicemente una struttura commerciale; ritenendo che mantenere in vita una società per la commercializzazione di un prodotto sia assurdo, l'abbiamo inclusa nell'ambito dell'azienda caposettore. Con questo tipo di razionalizzazioni interne, intendiamo infatti lasciar scomparire società inutili e fondere le strutture nel contesto dell'attività principale della società, per renderla più forte e maggiormente omogenea.

Nel settore dei sistemi difensivi sono in corso razionalizzazioni dirette verso due obiettivi, il principale dei quali tende a trasferire dall'ambito militare a quello civile le tecnologie ivi sviluppatesi. È la direzione di marcia più importante del nostro piano strategico poichè nel campo militare abbiamo individuato importanti tecnologie che possono essere applicate anche al campo civile sviluppando attività nuove e competitive a livello internazionale. A tal proposito vorrei ricordare la recente creazione a Brescia della società Vitrocontrol che sfrutta nel campo civile, nella realizzazione di nuove macchine, le nostre conoscenze tecnologiche sui calibri. È una piccola società (ma in futuro potrà dar luogo ad importanti *business*), che sfrutta le tecnologie acquisite nel settore della calibratura poichè per costruire i calibri dei pezzi da fuoco occorre possedere tecnologie elettroniche molto sofisticate. Nel caso in ogget-

to abbiamo scorporato queste tecnologie e messo a punto alcune macchine che le utilizzano; è estremamente necessario infatti, anche se non molto competitivo, utilizzare le medesime tecnologie del settore militare per condurre operazioni di natura civile (ad esempio l'esigenza della manutenzione continuata, senza interruzione dei cicli, per i processi produttivi).

Presidenza
del Vice Presidente BOLLINI

(*Segue SANDRI*). La stessa cosa accade nel campo elettronico; per tutti questi motivi, abbiamo pertanto inaugurato a Firenze un centro con la funzione specifica di trasferire le tecnologie dal campo militare a quello civile.

Sulla base della linea suesposta, il nostro gruppo sarà presente nei quattro settori fondamentali precedentemente ricordati che dovranno continuare le operazioni di pulizia interna nonchè svilupparsi successivamente per affermarsi sul mercato, sempre in linea con l'esigenza di mantenere la competitività a livello internazionale.

Per esigenze di brevità vorrei ora esporre le procedure interne con cui abbiamo realizzato tali obiettivi. Sul piano strutturale il gruppo si è dotato di due organismi, il comitato strategico e il comitato di dismissione e di acquisizione; in essi sono presenti le migliori competenze interne della struttura dell'ente ed anche, ovviamente, del gruppo. Il primo organismo ha il compito di definire i settori e le attività strategiche nonchè di esaminare se un'attività sia o meno competitiva, sulla base della valutazione propedeutica cui accennavo nella prima parte del mio intervento. Il secondo comitato tende a rendere operative le conseguenti attività di dismissione e valuta tutti gli aspetti dell'acquisizione e della dismissione (gli aspetti patrimoniali, l'impatto sociale e le relazioni industriali): qualsiasi problema a tale riguardo che nasce nell'azienda viene valutato dal comitato e l'operazione viene chiarita in tutti i suoi aspetti da una valutazione collegiale. In passato tali operazioni non seguivano un itinerario procedurale prefigurato, fondamentale per garantire quella trasparenza nelle attività di acquisizione e di dismissione dei cespiti azionari che invece oggi si è finalmente realizzata.

Ritengo opportuno soffermarmi infine sull'ultimo punto — ricordo peraltro che a questo proposito esprimo un giudizio personale —, riguardante gli inconvenienti del sistema. Una volta che si decide di acquisire o di dismettere un'azienda, giustamente si esigono autorizzazioni successive da parte degli organi di governo. È un'operazione complessa che parte dal mercato e che si sviluppa all'interno della struttura; viene valutata da tutti gli organismi, decisa dal consiglio di amministrazione dell'ente di gestione e finalmente completa il suo *iter* sulla scrivania del Ministro competente che dovrà concedere l'autorizzazione. Come dicevo, è un sistema complesso e non competitivo rispetto al mercato. Se l'obiettivo centrale, come ho affermato poco fa, è di tendere ad assicurare ai grandi gruppi pubblici il medesimo dinamismo imprenditoriale dei grandi gruppi privati (come imprescindibile condizione di sopravvivenza e di sviluppo), questo sistema non è completamente idoneo a raggiungere siffatto obiettivo ed occorre migliorarlo.

Come gli onorevoli senatori sapranno, il Ministro delle partecipazioni statali ha nominato un'apposita commissione per studiare come migliorare il sistema: non conosciamo ancora i risultati dei lavori, anche se credo che si siano conclusi. La mia personale opinione su come si dovrebbe procedere è attestata sui seguenti concetti: prima di tutto, ogni ente di gestione dovrebbe comunicare sia al Ministro delle partecipazioni statali che al Ministro delle finanze il proprio programma strategico annuale di dismissione e di acquisizione. In tal modo gli organi politici potrebbero comprendere le strategie dei grandi gruppi e valutare se siano bene orientate o se vadano modificate in rapporto ad esigenze più ampie del sistema o ad esigenze dello Stato nel suo complesso. Successivamente, si potrebbe procedere ad una operazione di secondo livello, la cosiddetta interconnessione orizzontale: se un gruppo intende cedere un'azienda, strategica per un altro

gruppo, si verifica un passaggio interno dei cespiti azionari dell'ente di gestione che si dovrebbe regolamentare. Tuttavia, quando si ritiene di consolidare alcune partecipazioni in un determinato settore che appartiene ad un certo gruppo bisogna definire le linee attraverso le quali devono avvenire questi passaggi all'interno.

Una volta fatto ciò, gli organi di governo possiederebbero la mappa di ciò che è strategico e di ciò che non lo è, e potrebbero quindi compiere anche questa seconda operazione che io chiamo di omogeneizzazione delle attività nel sistema delle partecipazioni statali o, se volete — per usare una parola di moda — di sinergizzazione.

Presidenza
del Presidente FERRARI-AGGRADI

(*Segue SANDRI*). In questo modo, gli enti dovrebbero poter attuare il loro progetto di dismissione o di acquisizione nelle stesse condizioni in cui il progetto si realizzerebbe in un sistema competitivo, fermo restando però che vi dovrebbe essere una procedura omogenea all'interno del sistema realizzata con criteri di trasparenza sia dal punto di vista degli organi che intervengono, sia dal punto di vista dei contenuti che dovrebbero essere esaminati: cioè gli organi e i contenuti devono essere chiari, le valutazioni del pacchetto azionario devono essere fatte in un certo modo, sulla base di regole presice sia da un punto di vista interorganico che da un punto di vista di contenuto. Se ci si attiene a queste regole, il controllo su quanto si è fatto deve poi avvenire sugli esiti in base al principio fondamentale dell'economicità dei risultati che si realizzano attraverso le operazioni di cessione o di acquisizione di pacchetti azionari.

Devo ricordare inoltre che c'è il controllo interno della Corte dei conti su ogni deliberazione, controllo che si potrebbe anche potenziare a garanzia della trasparenza dei contenuti delle operazioni di dismissione e di acquisizione.

Perchè ho espresso queste personali opinioni? Perchè ritengo che con uno schema di questo genere non si correrebbe più il rischio di iniziare delle procedure che poi a metà strada si bloccano per ragioni di scarsa chiarezza del sistema e si consentirebbe ai grandi gruppi di gestire il problema dell'arbitraggio di portafoglio in linea con le esigenze di mercato.

PRESIDENTE. Ringrazio il professor Sandri per la sua esposizione.

Desidero iniziare con una osservazione la fase dei quesiti e delle richieste che i senatori vorranno porgli.

A mio avviso sorgono dei problemi per quanto riguarda i settori agricolo e alimentare. Io ho ascoltato attentamente le considerazioni che sono state espresse, però, ripeto, ritengo che si ponga un problema più generale. Il Parlamento ha manifestato anche in termini molto solenni, con documenti importanti, l'avviso che fosse opportuna la presenza pubblica nel settore agro-alimentare.

Il professor Sandri ci ha portato argomenti che io ritengo validi per specificare la politica di dismissioni nell'ambito dell'EFIM, però non c'è dubbio che le due cose vanno coordinate. Infatti se da un punto di vista tecnico vi è un tipo di problema, da un punto di vista generale la questione assume un'altra dimensione. Vorrei inoltre domandare al professor Sandri se l'EFIM, nel settore agroalimentare, ha mai avuto contatti con l'IRI.

CAROLLO. Professor Sandri, l'EFIM in questi ultimi anni ha svolto un'attività notevole, di cui lei ci ha parlato e che in parte era già nota, di dismissioni per investimenti, e via di seguito. Penso quindi che abbia avuto bisogno, in aggiunta ai trasferimenti annuali dal bilancio dello Stato, di crediti da parte di istituti di diritto pubblico. Ammesso che questo sia vero, mi chiedo: quale tipo di costo ha dovuto e continua eventualmente a sopportare l'EFIM nei confronti degli istituti di credito?

In secondo luogo, a fronte dell'aumento (che da otto-dieci mesi è notevole) della liquidità nel nostro Paese per le tante, complesse ragioni che conosciamo, vi sono stati degli effetti positivi, negativi o inerziali sul rapporto tra l'EFIM ed il mercato?

In terzo luogo, per quanto riguarda la redditività, quale ritiene che possa essere il rapporto del gruppo EFIM con quei fondi di investimento mobiliare che da un po' di tempo a questa parte si stanno diffondendo nel nostro Paese? Naturalmente la domanda si riferisce sia agli aspetti positivi che a quelli negativi.

Infine, rimanendo nell'ambito dei quattro settori di cui ha parlato, quali sono gli obiettivi reali che lo Stato-imprenditore, che parla di potenziamento dell'occupazione e delle attività produttive nel nostro Paese, intende perseguire per il Mezzogiorno? In termini concreti, lo Stato-imprenditore che cosa fa per gli oltre due milioni di disoccupati in gran parte concentrati nel Mezzogiorno, di cui è responsabile?

CALICE. Professor Sandri, vorrei porle alcune brevissime domande. La questione vera è quella posta in ultimo, relativamente a chi e come definisce strategico un settore o un altro, essendo scontato naturalmente che la logica imprenditoriale che lei ha esposto dovrebbe essere il fondamento di questa valutazione, ma non fino al punto da indurre a dismettere imprese che davano un rendimento al capitale pubblico. Su questo dovremo discutere per la parte di nostra competenza.

Lei inoltre ha detto che l'EFIM ha concentrato la sua attenzione nei quattro settori elencati. Ora, l'EFIM dismetterebbe un'attività imprenditoriale remunerativa?

Una seconda questione che desidero porre è la seguente: siccome si sta discutendo, non so con quale peso, anche autorevolmente a livelli ministeriali, sul ruolo complessivo delle partecipazioni statali, si vedrebbe bene una logica che per esempio sostenesse che le partecipazioni statali dovrebbero occuparsi soltanto della gestione delle grandi reti di servizi fondamentali nel nostro Paese? Questa infatti è l'opinione di un Ministro dell'attuale Governo, che poi magari inserisce in tale ottica anche le armi.

La terza domanda che vorrei porle è la seguente: ho capito la logica di attenzione imprenditoriale nei confronti dei quattro settori di cui lei ha parlato ed anche le dismissioni rispetto alla SOPAL; ma quali sono state le acquisizioni, visto che poi a proposito di arbitraggio lei ha affermato che ce ne sono state due effettuate dall'EFIM?

Desidero infine rivolgerle un ultimo quesito. Continuo a credere che a proposito di programma strategico uno dei compiti delle partecipazioni statali dovrebbe essere quello del riequilibrio territoriale nel nostro Paese dal punto di vista industriale. Si potrà affermare che imprenditorialmente l'operazione è complicata e difficile; certo ne discuteremo, ma intanto voglio porre tale questione, anche se è molto marginale rispetto alle altre di cui ci siamo già occupati. In una logica di questo tipo di riequilibrio, l'ultima legge finanziaria ha stabilito in modo solenne e mi pare abbastanza ampio che dei 3.000 miliardi di ricorso ai prestiti BEI a cui attingeranno nei prossimi tre anni le partecipazioni statali, il 60 per cento dovrà essere riservato al Mezzogiorno. Ha progetti l'EFIM in questa direzione?

PRESIDENTE. Prego il professor Sandri di rispondere ai quesiti a lui rivolti.

SANDRI. La prima domanda, che è stata posta dal presidente Ferrari-Aggradi, è se l'EFIM ha avuto contatti con l'IRI nel campo alimentare. Innanzitutto debbo dire che l'idea originaria che l'EFIM intese perseguire nel 1984 per il settore alimentare era quella di sinergizzare le proprie aziende con la SME; vi erano infatti motivi talmente pressanti per questa sinergizzazione che decidemmo di definire un piano strategico tutto correlato alla necessità di sposare produzione con mercato. Per intenderci: la SOPAL è prevalentemente attestata su dei centri produttivi; la SME, oltre ad avere centri di produzione, ha catene di grande distribuzione, sia intermedia che al dettaglio. I nostri centri produttivi, non avendo distribuzione, erano e sono in perdita; quindi la sinergia con la SME doveva generare un sistema attraverso il quale anche la SOPAL avrebbe potuto risanarsi.

Nei mesi di aprile-maggio 1984, quando iniziai il mio mandato, proposi all'IRI di studiare l'argomento e di formulare ipotesi di programma in questo come in altri setto-

ri; poi elaborammo un piano strategico che aveva appunto tale indicazione di fondo, e questo perchè, sempre ritornando al problema di cui alla prima parte della mia esposizione, un grande gruppo attestato su alcuni settori fondamentali può avere anche un motore di cassa. Quello alimentare è un settore che non presenta una forte innovazione tecnologica, però quando ha nel proprio seno grandi centri di distribuzione (come *supermarket*, eccetera), genera cassa, che come sapete è un circolante positivo, al pari di una banca. È chiaro che un grande gruppo che abbia bisogno di far penetrare nei settori ad avanzata tecnologia delle attività che invece sottraggono cassa può avere nel proprio seno un settore che la genera, proprio per alimentare la crescita tecnologica degli altri comparti.

Noi avevamo puntato a questo indirizzo, ma apprendemmo poi — personalmente ne venni a conoscenza attraverso un *flash* di agenzia — che, subito dopo la conferenza stampa tenuta dai due gruppi IRI e Buitoni, la SME era stata ceduta, o quanto meno si era realizzata questa operazione di dismissione. Naturalmente, se devo essere sincero, ci rimasi un po' male. Poi ci fu la direttiva del CIPE che, dopo la vicenda SME e non prima — ecco l'ultima parte del mio intervento a quali elementi concreti potrebbe riferirsi —, dichiarò non strategico l'intero sistema alimentare delle partecipazioni statali. La conseguenza fu che senza la sinergizzazione con la SME ci saremmo potuti trovare di fronte ad un gruppo privato il quale veniva consolidandosi con una aggressività enorme rispetto a quella che poteva essere supposta in precedenza. La fusione dei due gruppi Buitoni e SME evidentemente ci creava una serie di barriere a livello di competitività, così forti che non avremmo mai potuto sopravvivere. Se non avevamo la distribuzione prima, figurarsi che cosa sarebbe successo se ci fossimo trovati di fronte ad un conglomerato così gigantesco che, avendo in mano produzione e distribuzione, ci avrebbe del tutto tagliati fuori.

Conseguentemente, la decisione che assumemmo fu quella di procedere alla dismissione del settore alimentare, cosa che abbiamo fatto seguendo una strategia diversa da quella adottata dall'IRI; abbiamo infatti proceduto, forse con maggiori difficoltà, asse per asse, cercando di risolvere questi problemi — anche per le ragioni tecniche spiegate poco fa — attraverso una dismissione graduale del settore. Ciò sta a dimostrare che se avesse funzionato il modello che ho poc'anzi delineato in merito a come organizzare il sistema delle dismissioni, una condizione di questo genere non si sarebbe verificata, perchè il Governo avrebbe potuto assumere le proprie decisioni precedentemente, e non durante l'operazione.

Al senatore Carollo vorrei rispondere che, nel 1984, quando ebbi la responsabilità di guidare l'EFIM, certamente il livello dell'indebitamento era pari a quello del fatturato, cioè c'era un rapporto di 1 a 1. Si stava quindi verificando una situazione micidiale che rendeva tutte le nostre attività non competitive. Il costo dell'indebitamento era allora pari al 25 per cento.

CAROLLO. Professor Sandri, mi interessava conoscere che livello avevano ed hanno gli interessi, attivi per le banche e passivi per l'EFIM.

SANDRI. Posso dirle questo: il costo medio dell'indebitamento, cioè la somma fra interessi corrisposti al sistema bancario e oneri valutari, era pari al 25 per cento. La distinzione è in quest'ordine di grandezze.

CAROLLO. Lasciamo stare gli oneri valutari. Vorrei conoscere la differenza in termini reali al netto delle varie voci. Comunque mi pare che l'EFIM paghi il 24 per cento per i crediti a breve.

SANDRI. Io ora ricordo il globale degli interessi che pagavamo al sistema bancario. Esso, nel *mix* crediti verso l'estero-crediti verso il sistema Italia era intorno al 16-17 per cento. Non ricordo in questo momento quale fosse nel 1984 la distinzione all'interno di quel 16 per cento, cioè quanto fosse in termini di interessi nei confronti del sistema Italia e quanto verso il sistema internazionale. Certamente però posso confermarle il

fatto che nel 1984 il nostro tasso medio a breve nei confronti del sistema bancario italiano era su quell'ordine di grandezza di cui lei parlava poc'anzi. Fermo restando che darò maggiori precisazioni, il nostro costo di indebitamento nell'anno scorso era del 24 per cento, calcolando la somma degli oneri finanziari e degli oneri valutari; oggi è pari al 15 per cento, tra oneri valutari e oneri finanziari. Per questo 15 per cento mi riservo di fornire qualche ulteriore elemento chiarificatore.

CAROLLO. Mi pare di capire che incide di più il costo valutario che non quello degli interessi.

SANDRI. Oggi la situazione è molto diversa, poichè abbiamo posto l'ente in una condizione di maggiore sicurezza dal punto di vista dei rapporti valutari; pertanto per l'indebitamento gli oneri valutari sono diminuiti moltissimo e sono rimasti gli oneri di interesse.

CAROLLO. Questi oneri sono calcolati in lire, non in ECU. Non credo che si superi il 14 per cento.

SANDRI. Siamo molto al di sotto. Noi prendiamo prestiti ad un tasso del 14-15 per cento o anche meno, considerate naturalmente le condizioni del mercato. La SAFIM, la nostra società finanziaria, presta soldi al gruppo ad un tasso inferiore al *prime rate*, che è circa del 16 per cento. La ragione è che tutto l'indebitamento è in valute come l'ECU e la lira e conseguentemente abbiamo una situazione prevalente in determinate aree valutarie; quindi oggi sono maggiori i nostri oneri di interesse rispetto agli oneri valutari. Mi riservo di dirle quanto paghiamo esattamente in termini di interesse e quanto paghiamo in termini valutari.

Lei mi ha inoltre chiesto informazioni sugli effetti positivi di liquidità e sul rapporto con il mercato. Quello degli effetti positivi di liquidità è un problema molto complesso per noi in questo momento, cui stiamo guardando con particolare attenzione. È vero che l'economia italiana ha ottenuto un benefico influsso dalla congiunta riduzione del cambio del dollaro e del prezzo del petrolio; ma è altrettanto vero che noi esportiamo parecchio nell'area del dollaro. Conseguentemente, dal punto di vista commerciale le nostre esportazioni sono in buona misura colpite da questi due fenomeni congiunti: poichè i nostri mercati petroliferi sono numerosi e poichè i paesi che comprano i nostri prodotti hanno oggi una minore disponibilità di risorse, stiamo verificando quali sono gli effetti sul portafoglio-ordini della nuova situazione nella quale ci troviamo. Certamente per le nostre aziende vi sono effetti positivi di liquidità generati dalle condizioni precedenti; tutta la liquidità però viene reinvestita all'interno delle aziende, creando un processo di autofinanziamento di questi settori, cioè di destinazione delle liquidità agli investimenti soprattutto per la ricerca e lo sviluppo.

Rispetto al mercato, posso dire che abbiamo portato al 49 per cento la partecipazione del mercato azionario nella finanziaria BREDA. Stiamo collocando sul mercato tutto il settore ferroviario: probabilmente questa operazione sarà compiuta entro l'ultimo trimestre del 1986. Per quanto riguarda altri settori su cui stiamo operando in termini di rapporto con il mercato, nel settore del vetro stiamo facendo un'operazione congiunta di intervento di fondi comuni e di successivo classamento in borsa di quote di minoranza della caposettore. Poichè quello del vetro è un nostro settore strategico, abbiamo bisogno di alimentarci sia dal sistema bancario e dal Tesoro per garantire lo sviluppo, che anche dal mercato finanziario in quanto abbiamo bisogno di fare rilevanti investimenti, essendo questo settore tra i più competitivi del mondo. Abbiamo infatti una posizione di primato nel mondo che non vogliamo perdere.

Per quanto riguarda i fondi di investimento, il nostro intento è quello di utilizzarli nella misura massima possibile. La mia opinione personale è che anzi il mercato dovrebbe essere liberalizzato al massimo. Dovremmo anche consentire di ampliare la possibilità di ingresso in Italia dei fondi di investimento esteri, creando condizioni di

reciprocità, come ulteriore positivo strumento per meglio realizzare forme di *joint ventures*, industriali o commerciali, con società estere che facciano attività di *business* complementari con la nostra. Questo creerebbe un potente supporto finanziario per dare un maggior spazio alla internazionalizzazione della nostra attività: personalmente credo molto in questo obiettivo e ritengo che dovremmo adeguare la legislazione attuale.

In relazione al problema del Mezzogiorno, devo dire che l'EFIM si è posto il quesito dell'accrescimento degli investimenti nel Mezzogiorno come un fatto centrale della sua politica di sviluppo. Infatti ci riproponiamo di valorizzare una serie di iniziative che stiamo studiando, soprattutto nell'area del trasferimento di tecnologie dal campo militare a quello civile, per definire alcune operazioni industriali specifiche nelle aree di crisi ed in quelle più svantaggiate dove, per ragioni industriali, sta diminuendo l'occupazione. Ricordo in proposito il «progetto Minerva» che riguarda una connessione tra politica industriale ed una diversa politica ambientale e territoriale, che nel Mezzogiorno dovrebbe avere uno sviluppo sia dal punto di vista dei servizi, sia da quello delle attività industriali. Cosa significa questo? Ad esempio, non possiamo pensare di fare un grosso investimento per realizzare il ponte sullo Stretto di Messina, dimenticando che subiamo perdite di migliaia e migliaia di miliardi di risorse per distruzioni determinate dalla natura del nostro territorio soprattutto nelle aree più svantaggiate.

Il «progetto Minerva», che ho sottoposto tempo fa al ministro Zamberletti, tende alla creazione di una rete molto sofisticata di monitoraggio del territorio soprattutto nelle aree più delicate del Mezzogiorno. È importante che dal progetto nascano prodotti nuovi poichè è una proposta non solo di servizio ma anche — secondo il nostro apprezzamento tecnico — di rilevante crescita tecnologica e di individuazione di nuovi prodotti con nuove attività; in questo ruolo si realizzerebbe pertanto contemporaneamente un'attività di servizio diretta a risparmiare risorse. Infatti non possiamo spendere cinquemila miliardi per la costruzione del ponte sullo Stretto di Messina e dimenticare che migliaia di miliardi si bruciano tutte le estati. Un paese che ignori una simile realtà si comporta in modo schizofrenico perchè utilizza risorse in investimenti di sviluppo e contemporaneamente non si accorge che ne perde altrettante, e forse di più, non tutelando l'ambiente circostante. È un fatto gravissimo che evidenzia in particolar modo l'opportunità del «progetto Minerva».

Sempre per quanto riguarda il Mezzogiorno vorrei ancora ricordare che è in via di attuazione (fra circa due anni inizierà la produzione) lo stabilimento di Gioia Tauro che rappresenta, se non erro, l'unico investimento delle partecipazioni statali in Calabria. Lo stabilimento tende a produrre componenti per la meccanica missilistica; non fabbrica prodotti militari anche se i pezzi verranno montati su componenti militari.

Il senatore Calice, poi, mi ha chiesto delucidazioni circa la logica imprenditoriale. Ritengo che in proposito le idee personali esposte nell'ultima parte del mio intervento possano fornire una risposta al suo interrogativo: certamente esiste una logica con la quale ogni grande gruppo definisce la propria strategia, ma è opportuno prevedere un livello più elevato entro il quale le singole strategie possono essere omogeneizzate a quelle più generali di interesse nazionale. Si dovrà pertanto fare in modo che il gruppo industriale pubblico — IRI, ENI o EFIM che sia — operi la sua dismissione dal settore o da una determinata azienda del settore sulla base di ponderazioni di interesse più ampio che non di quello specifico della logica del gruppo. Ognuno di noi infatti si comporta come un imprenditore, ma esiste un livello superiore al nostro che dovrebbe decidere in quale misura la nostra condotta imprenditoriale sia in linea, dal punto di vista strategico, con le esigenze più generali del Paese. Ecco perchè, nelle mie idee personali precedentemente espresse, ho posto le architravi concettuali di un sistema che dovrebbe garantire tali esigenze.

Sempre il senatore Calice mi ha chiesto se l'EFIM sia disposta a cedere al mercato un'attività remunerativa. Le dismissioni operate, in alcuni casi, riguardavano aziende

remunerative anche se spesso si trattava di aziende con forti perdite di bilancio. La mia risposta al quesito del senatore Calice è quindi positiva, poichè, se decidiamo che un settore o un'azienda non rientrano in una strategia, anche se remunerativa, dobbiamo privatizzarli; in parole povere, se si decide che lo Stato non debba più fabbricare panettoni, anche se si tratta di una produzione remunerativa, va privatizzata l'azienda produttrice di panettoni. Il problema è decidere *ex ante* che cosa sia opportuno o meno fare e non *in medias res* o *ex post*. La sussistenza della remuneratività di un'azienda, quando ne sia già stata decisa la dismissione, avrà effetto sul netto ricavo della cessione.

Non sono d'accordo invece con l'opinione che le partecipazioni statali debbano gestire soltanto le reti fondamentali dei servizi, che ne dovrebbero rappresentare al contrario un'attività tutt'al più complementare, e non certo esclusiva.

Come EFIM, abbiamo scelto quattro settori — precedentemente ricordati — che non hanno nulla a che fare con le reti fondamentali, perchè riteniamo che l'industria italiana nel suo complesso abbia bisogno, ancora oggi, di una forte presenza pubblica in questi comparti, sia pure con tutte le forme possibili di collaborazione anche con i privati. Vorrei ricordare in proposito che con i nuovi materiali lavorano però soltanto l'EFIM in parte, anche su fronti diversi: la Montedison non i privati. Se non ci lavorassimo noi, l'industria italiana, fra circa quindici anni, rimarrebbe pertanto esclusa dallo scenario internazionale con una prospettiva tecnologica che copre il 25 per cento della produzione industriale totale del mondo.

Anche per quanto riguarda l'industria aeronautica, della quale cominciano a dotarsi anche i paesi in via di sviluppo è certamente necessario che un paese come il nostro ne abbia una nazionale. Dobbiamo rafforzare quindi, come dirò martedì alla Camera in sede di Commissioni riunite, le sinergie esistenti non solo fra le imprese pubbliche ma anche con le imprese private, perchè quelle che contano sono proprio le sinergie produttive di mercato, non certo le questioni di natura istituzionale. Occorre guardare alla sostanza dei problemi, non alla forma.

Il senatore Calice mi ha chiesto infine quali acquisizioni il gruppo abbia in animo di effettuare. Posso rispondere che, oltre all'«Alvtekna», cui abbiamo dato vita nell'area di Marghera, stiamo realizzando — partirà fra due mesi — lo stabilimento per la produzione manifatturiera nel campo dell'alluminio, in conformità con il piano energetico nazionale.

Inoltre, abbiamo numerosi progetti che riguardano la Sardegna: opereremo esperimenti di efficientizzazione nel nostro stabilimento di primario che si trova nell'isola; abbiamo acquisito la «Comsal» dall'ENI, la quale è a circa quattrocento metri di distanza dallo stabilimento stesso, in modo da creare una connessione tra le due attività, instaurando il «polo» dei laminati realizzeremo inoltre attività manifatturiere ed abbiamo addirittura messo in piedi un'attività nuova per noi, acquisendo la relativa azienda.

Aggiungo poi che sono in fase di realizzazione una serie di altre iniziative (su cui devo mantenere oggi la necessaria riservatezza perchè gli studi non sono ancora compiuti) che riguardano il campo dell'automanutenzione degli impianti, il campo degli infrarossi (sia nel settore militare che in quello civile) e il campo della *hardware* CAD-CAM di piccola e media dimensione (un nuovo *business*, quest'ultimo, che stiamo studiando e che veramente ha una prospettiva molto importante). Se nasceranno, come ci ripromettiamo, iniziative specifiche in tale settore, ritengo che le localizzeremo in aree meridionali proprio perchè abbiamo convenienza economica a farlo per il sistema di incentivazioni. Non posso dirvi di più perchè questo argomento, che riguarda CAD-CAM e intelligenza artificiale per le piccole e medie imprese, è tuttora in fase di studio. Attualmente, la possibilità di mercato c'è per le grandi imprese che comprano queste strutture molto sofisticate ma non per le piccole, perchè il prezzo è molto alto.

Questi sono in sintesi i nostri progetti; molte cose probabilmente non le ho esposte,

ma ritengo di avere sintetizzato in linea di massima le ragioni per le quali noi stiamo operando.

PRESIDENTE. Professor Sandri, la ringrazio a nome di tutta la Commissione per il suo intervento. Mi permetto di chiederle di farci pervenire un documento scritto, se desidera integrare l'intervento di oggi con degli argomenti utili ai fini generali della nostra indagine, documento che sarà sicuramente gradito.

La ringrazio nuovamente per la pazienza che ha avuto e per l'apporto grandemente utile ed interessante da lei offerto; nel contempo le rivolgo gli auguri più fervidi per la sua attività, e dichiaro conclusa l'audizione.

Il seguito dell'indagine è rinviato ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 13,30.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI
Il Consigliere parlamentare delegato per i resoconti stenografici
DOTT. ANTONIO RODINÒ DI MIGLIONE