

SENATO DELLA REPUBBLICA

IX LEGISLATURA

5^a COMMISSIONE PERMANENTE

(Programmazione economica, bilancio, partecipazioni statali)

INDAGINE CONOSCITIVA SULL'ASSETTO DEL SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI STATALI

2° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 19 GIUGNO 1985

Presidenza del Presidente **FERRARI-AGGRADI**

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

PRESIDENTE	Pag. 3, 10, 13 e <i>passim</i>	SANDRI	Pag. 3, 13, 15 e <i>passim</i>
BOLLINI (PCI)	11		
CAROLLO (DC)	11, 15, 16 e <i>passim</i>		
COLOMBO Vittorino (L.) (DC)	12, 17, 21		
RIVA Massimo (Sin. Ind.)	10, 17		

Interviene il sottosegretario di Stato per le partecipazioni statali Giacometti.

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM (Ente partecipazioni e finanziamento industria manifatturiera), accompagnato dal dottor Arsenio Rossoni, direttore centrale rapporti istituzionali.

I lavori hanno inizio alle ore 11,45.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sull'assetto del sistema delle partecipazioni statali, iniziata il giorno 12 di questo mese.

È in programma oggi l'audizione dei rappresentanti dell'EFIM (Ente partecipazioni e finanziamento industria manifatturiera).

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

Audizione del professor Stefano Sandri, presidente dell'EFIM

PRESIDENTE. Rivolgo al professor Sandri il nostro benvenuto e il cordiale ringraziamento per aver accolto il nostro invito.

La prego quindi di prendere la parola, tenendo conto del nostro obiettivo: una indagine conoscitiva tendente a precisare l'assetto delle partecipazioni statali al momento attuale, ma che non tralasci tuttavia le evoluzioni determinatesi, nel corso degli anni.

SANDRI. Ringrazio il Presidente e la Commissione per avermi dato l'opportunità di esprimere la mia opinione sull'assetto delle imprese a partecipazione statale nella condizione specifica in cui versa l'industria italiana, pubblica e privata, oggi sempre più immersa nella competitività internazionale. Ritengo particolarmente meritorio che la Commissione abbia voluto fare il punto della situazione delle imprese a partecipazione statale, poichè era da tempo che questo non avveniva. Ricordo che in passato l'ordinamento delle partecipazioni statali, il ruolo delle imprese, la loro funzione strategica nel

contesto dell'economia italiana furono oggetto di attento esame da parte di commissioni nominate dal Governo. Ricordo la «commissione Chiarelli» che delineò un assetto specifico per il sistema, e successivamente, all'inizio degli anni Ottanta, la commissione istituita per la riforma degli statuti degli enti di gestione, allora presieduta dall'attuale sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, professor Amato. Ma è da allora, anzi dal cosiddetto libro bianco del ministro De Michelis, che questo problema non trova un elemento di valutazione aggiornata.

Devo anzitutto premettere che le cose che dirò riflettono una mia opinione professionale, la quale è, ovviamente, anche finalizzata (come è giusto che sia, dato il compito istituzionale che mi compete) alla salvaguardia degli interessi strategici, attuali e prospettici, dell'ente che ho l'incarico di presiedere. Sono peraltro convinto che tali interessi siano profondamente in linea con quelli dell'industria nazionale, cioè dell'«azienda Italia» nel suo complesso, essendo l'ente che presiedo e gli altri enti di gestione parte di grande importanza per l'avvenire strategico dell'industria italiana.

Preliminarmente desidero anche puntualizzare che, a mio avviso, il problema dell'economicità e del fondo di dotazione sono due elementi che vanno presi in considerazione in maniera unitaria, stanti le reciproche interconnessioni che cercherò di mettere in rilievo.

Le partecipazioni statali negli ultimi anni sono cresciute in un modo che è da ritenere casuale, acquisendo pacchetti azionari di aziende private (talvolta anche di grandi dimensioni e addirittura di interi settori) secondo una logica fondamentalmente volta a garantire l'occupazione in quelle aree che altrimenti sarebbero state dismesse e liquidate. È stata quindi una logica prevalentemente di salvataggio, improntata all'essenziale considerazione di mantenere i livelli occupazionali, senza che vi fosse a guidare questo disegno nessuna particolare ipotesi di natura strategica. Cosicché gli enti di gestione in larga misura, almeno sino alla fine degli anni Settanta, sono cresciuti senza una logica strategica specifica. Al contrario, nei

grandi gruppi privati con i quali gli enti di gestione si devono confrontare, una logica strategica vi è stata ed è stata quella di dismettere attività che sottraevano cassa e risorse, confinandole nel perimetro dell'industria a partecipazione statale, per poter più convenientemente sviluppare investimenti nei settori di punta di particolare interesse. Conseguentemente, nel bilancio generale, le imprese a partecipazione statale hanno certamente assolto ad un compito: rendere possibile, talvolta in modo essenziale, il risanamento di grandi gruppi privati. I casi sono tanti, ma direi che investono la gran parte delle imprese private italiane, dalla Montedison alla Fiat.

Le condizioni di equilibrio di bilancio di questi grandi gruppi non sarebbero tali se le imprese a partecipazione statale non avessero nel passato assolto a questi compiti. Se questo non fosse accaduto, oggi questi gruppi non sarebbero nelle condizioni di profittabilità che si possono riscontrare.

Nelle imprese a partecipazione statale, tutto ciò ha generato due fatti che ritengo particolarmente significativi: anzitutto il livello di integrazione tra le imprese, nel contesto dei diversi enti di gestione, si è dimostrato insufficiente; in secondo luogo, è stato possibile riscontrare che esistono delle attività in perdita permanente che sottraggono risorse a quei settori che richiederebbero viceversa un enorme sforzo di investimenti per essere in grado di competere, come attualmente cercano di fare, sul mercato internazionale.

Per quanto riguarda il primo problema, cioè l'integrazione, voglio precisare che su di esso insisterò in maniera particolare in questa mia esposizione, dato che il raggruppamento attuale delle imprese a partecipazione statale negli enti di gestione si risolve in semplici gruppi industriali integrati che si confrontano nell'area privata interna e internazionale con altri gruppi industriali integrati. Tanto più sono elevati i livelli di integrazione e di commistione tra le diverse attività, tanto più è possibile assicurare a queste imprese un tasso di redditività stabile nel corso del tempo. Il fine ultimo dell'ente a partecipazione statale non è infatti esclusiva-

mente quello del profitto di impresa, come si riteneva nella cultura economica degli anni Settanta, ma è qualcosa di più: non è il profitto che interviene *una tantum*, ma la redditività stabile nel corso del tempo. Questo demarca una notevole differenza con il passato, poichè sottolinea il problema fondamentale degli enti di gestione: è necessario integrare le attività ed attivare altresì il flusso di cassa esistente tra le attività stesse. Per far ciò, occorre che gli enti di gestione svolgano attività mature che generino flussi di cassa da utilizzarsi per le nuove attività che devono essere immesse sul mercato anche se si tratta di attività che, almeno per i primi anni, non sono in grado di giungere ad un risultato di ritorno dell'investimento e sono pertanto destinate temporaneamente a sottrarre capitali.

L'ente di gestione deve perciò operare come farebbe qualsiasi gruppo privato, deve cioè utilizzare i propri flussi di cassa. Lo Stato ha il compito di intervenire con il fondo di dotazione allo stesso modo di un investitore privato, con le stesse logiche e sulla base delle stesse ipotesi finali. Credo che la funzione fondamentale del sistema delle imprese a partecipazione statale consista nell'accumulazione. A questo riguardo non vi è nulla di scandaloso nell'affermare che, dove lo Stato vuole esercitare attività che non diano luogo all'accumulazione, può organizzare le attività medesime con una forma giuridica diversa rispetto a quella prevista per le imprese a partecipazione statale. Esistono, per esempio, la figura tipica dell'ente pubblico economico e la figura dell'ente di erogazione.

Le imprese a partecipazione statale si basano però su una logica completamente diversa, poichè devono perseguire l'obiettivo di una redditività stabile nel corso del tempo. Da ciò deriva una prima conseguenza che ritengo fondamentale: non dobbiamo essere schiavi delle formule istituzionali che abbiamo ereditato dalla storia. Infatti la storia ci ha tramandato la formula istituzionale dell'ente di gestione come struttura intermedia tra la *holding* industriale e la grande impresa finanziaria di smistamento di risorse dal

sistema pubblico all'attività imprenditoriale. Viceversa oggi è necessario riconsiderare il modello organizzativo del sistema in base a quanto avviene nel mondo in materia di organizzazione dei grandi gruppi.

A questo riguardo la scelta tra i modelli organizzativi è molto ridotta. Anzitutto vi è il livello proprio della gestione di un singolo *business* o di una singola attività nei quali i fattori competitivi si assommano e si dirigono verso un unico prodotto o un unico settore di mercato: questa è l'attività tipica che le imprese a partecipazione statale gestiscono a livello di impresa.

Esiste poi un secondo livello, quello in cui prodotti o attività consimili hanno — e non potrebbero non avere, a causa della riduzione dei costi — un comune apparentamento con la logica di pianificazione strategica: questo secondo livello si identifica nella famiglia dei *business*.

Esiste poi il livello di *holding*, oggi assimilabile al livello di gestione, nel quale ci si occupa di diverse famiglie di attività e, nel contesto del sistema di governo dell'economia, si esplica attività di arbitraggio di portafoglio, cioè arbitraggio di attività, ingresso di nuove attività, dismissione di attività precedenti, acquisizione di risorse finanziarie e controllo di gestione; a questo livello ci si occupa cioè dell'insieme di attività di cui una grande *holding* multisetoriale detiene il controllo.

Mi sembra di aver già precisato che il fondo di dotazione non può che essere un capitale di rischio. Questo è il primo punto da prendere in considerazione. Secondariamente, si deve considerare che lo Stato deve concorrere in questo capitale di rischio insieme ai privati per garantire la redditività nel corso del tempo. A questo riguardo il concetto di partecipazioni statali non è assimilabile a quello di industria di Stato. Infatti l'industria di Stato non appartiene al nostro ordinamento e pertanto non ci è concesso abbandonare la strada delle partecipazioni statali. Per rimanere su questa strada, però, è necessario che le imprese «vadano a reddito» perché è impossibile rivitalizzare la Borsa e attirare capitali dal mercato finanziario se

non si pone in evidenza un utile di impresa. Ritengo superfluo sottolineare che deve trattarsi di un utile netto, calcolato posteriormente alla corresponsione allo Stato dell'onere fiscale imposto sul prodotto lordo.

Del pari, non è assolutamente possibile attivare la partecipazione dei privati in veste imprenditoriale — non mi riferisco al mercato finanziario in veste neutrale, cioè al risparmio privato — poiché essi parteciperanno ad una comune visione strategica delle imprese soltanto se le imprese stesse evidenzieranno una redditività. Non è perciò possibile ritornare al giusto concetto di partecipazione statale se non si garantisce la redditività delle imprese.

Qualcuno potrebbe domandarsi come è possibile governare la transizione. Gli enti di gestione infatti detengono nel proprio portafoglio attività cronicamente in perdita, soprattutto in perdita di *focus* strategico. Noi gestiamo attività che non potrebbero essere gestite da nessun'altra *holding* in condizioni di profitto, perché mancano le opportunità di carattere gestionale che potrebbero consentire a queste attività di generare un reddito. Mi riferisco, per esempio, all'alluminio elettrolitico, alla chimica di base ed alla siderurgia di base, attività che dovrebbero essere, come già è avvenuto in altri paesi, decentrate in aree in cui esistono fattori competitivi più opportuni. Quando parlo di fattori competitivi opportuni non mi riferisco ovviamente alla manodopera, ma a fattori come il costo dell'energia, la presenza a monte di materie prime adeguate, la condizione generale dei processi produttivi, la presenza di strutture di trasporto specifiche, e così via.

A questo riguardo, considerando il problema della transizione, dobbiamo evidenziare due aspetti: il primo è quello del livello di indebitamento del sistema, il secondo è quello — cui ho già accennato poc'anzi, ma che cercherò di approfondire — delle strategie delle partecipazioni statali.

Parliamo del primo aspetto. Lo Stato oggi interviene esclusivamente per ripianare le perdite di gestione; anzi, con l'approvazione dell'ultima legge finanziaria, ha utilizzato l'intervento dei fondi di dotazione solo per

questo motivo. Le risorse per gli investimenti sono generate o dall'indebitamento netto o dall'autofinanziamento. È perfettamente chiaro che una posizione di inversione di leva finanziaria, quale si genera per il livello elevatissimo di indebitamento degli enti di gestione — parlo in modo particolare dell'IRI, che ha un indebitamento quasi superiore al suo fatturato, e dell'EFIM, che ha un indebitamento pari a circa i due terzi del proprio fatturato —, dà vita all'interno del sistema ad un principio di leva finanziaria negativa. In buona sostanza, l'aumento dei fondi di dotazione, a cui si provvede annualmente per effetto di questo principio di leva negativa, fa sì che i risultati operativo-industriali generino risorse che vengono trasferite sul conto economico del sistema bancario. In realtà, chi ricava un beneficio netto dall'aumento dei fondi di dotazione è il sistema bancario, soprattutto per questa situazione di circolo vizioso delle risorse che genera effetti di leva negativa sull'intero sistema economico. Appare allora opportuno — ma ripeto è un suggerimento su cui mi riservo di svolgere ulteriori approfondimenti in seguito — portare questa situazione ad una condizione diversa. A questo riguardo non sono convinto dell'opportunità di disaggregare il fondo di dotazione per voci di ripartizione specifica. La necessità strategica delle aziende, le particolari condizioni di ogni singolo ente e da ultimo, ma non certamente perché è un elemento di secondaria importanza, il principio di indifferenza finanziaria, mi portano a considerare come probabilmente non sia del tutto opportuno disaggregare i fondi di dotazione per parti a destinazione predeterminata, e cioè una parte per la copertura delle perdite, un'altra per gli investimenti, eccetera. Viceversa, ritengo che la manovra di rientro del sistema delle imprese a partecipazione statale potrebbe avvenire su altri possibili capisaldi.

Le aziende sono afflitte da oneri finanziari di gran lunga superiori a quelli medi del settore in cui operano. Il loro livello di competitività in materia di prezzi, rispetto alla concorrenza privata, è condizionato dal fatto che su tali prezzi si scaricano oneri finanziari molto più elevati di quelli della stessa

concorrenza. Si tratta di aziende che spesso pongono in evidenza dei risultati operativo-industriali di livello pari o superiore a quello raggiunto dai privati, ma che pongono poi in evidenza dei risultati netti assolutamente negativi. In tutti questi casi occorrerebbe probabilmente definire qual è il livello di indebitamento normale — e sottolineo la parola «normale» — delle aziende rispetto alla media del sistema in cui operano. Per esempio, si tratterebbe — faccio un'ipotesi molto sommaria che andrebbe ulteriormente approfondita — di definire il livello medio di indebitamento delle aziende rispetto al campione delle imprese di Mediobanca, evidenziando quali sono le medie degli oneri finanziari che incidono sul fatturato o su altri parametri, come può essere il tasso di capitalizzazione del sistema. Una volta definita questa media, si potrebbe trasferire l'indebitamento «non normale» sull'ente di gestione. E' chiaro che nel bilancio consolidato ciò non avrebbe alcun effetto, ma lo avrebbe certamente ed in modo notevole sul sistema per certe particolari considerazioni.

In primo luogo, si renderebbe molto più trasparente il rapporto tra *management* e risultati di gestione. Il *management* cioè non avrebbe più l'alibi di accampare risultati netti negativi per effetto di un'elevata incidenza degli oneri finanziari; si dovrebbero assegnare missioni maggiormente definite circa i risultati netti.

In questo contesto, il *management* risponderebbe, come potrebbe fare nel sistema privato, in maniera puntuale sul *budget* e in maniera del tutto trasparente sul confronto tra risultati netti positivi e *budget*.

In secondo luogo, le aziende, che in questa circostanza porrebbero in luce dei risultati netti positivi, potrebbero avere sul mercato finanziario un tasso di gradimento elevato; cioè a dire, essendosi verificata questa circostanza, potrebbero essere collocate o nel contesto del mercato finanziario primario — con il sistema borsistico —, oppure, qualora non vi fossero aziende quotabili in borsa per la loro dimensione, nel contesto del settore degli investimenti, concorrendo in questo modo a rivitalizzare il mercato finanziario. Quest'ultimo, come voi sapete, è costituito da un

«giardinetto» nel quale esistono molte asfissie che ancora non vengono eliminate, ma che continuano a sussistere soltanto attraverso determinati investimenti; questo «giardinetto» dovrebbe essere integrato con ulteriori titoli per far sì che l'andamento dei valori di borsa si allineasse su *trends* meno discontinui.

È chiaro che sotto questo profilo potremmo allora acquisire dal mercato finanziario risorse molto maggiori per gli investimenti, e reimmetterle nel circuito del gruppo tramite quella legge che concerne l'integrazione dei flussi di cassa di cui ho parlato prima. A questo punto, certe aziende, mostrando dei risultati netti, dovrebbero innanzitutto assoggettarsi all'onere fiscale e lo Stato recupererebbe delle risorse anche attraverso un normale sistema impositivo.

Naturalmente, tutto ciò eliminerebbe non solo il principio di leva negativa ma anche l'intermediazione del sistema bancario che in questo momento percepisce in modo alquanto consistente quegli sforzi che vengono realizzati attraverso la gestione e tramite l'immissione di risorse nel contesto dei fondi di dotazione. Non solo per l'ente di gestione, ma anche per lo Stato la situazione apparirebbe molto più trasparente. Infatti, lo Stato avrebbe contezza dell'attuale situazione del sistema e potrebbe provvedere gradualmente ad un piano di rientro per l'indebitamento degli enti di gestione. Attraverso questi ultimi, lo Stato avrebbe a che fare con il sistema bancario in maniera unitaria, il che migliorerebbe di gran lunga il rapporto di *challenge*, di competitività tra gli enti di gestione e il sistema bancario. Infatti, se la leva dell'indebitamento fosse mantenuta da pochi soggetti e non fosse invece completamente frammentata nel sistema, così com'è oggi, è chiaro che i tassi si rivelerebbero migliori e la manovra strategica e generale dell'indebitamento sarebbe molto più corretta ed efficace. A poco a poco lo Stato avrebbe, con l'attuazione di un piano di rientro, e quindi con determinati investimenti, la possibilità di affiancare lo sforzo del *management*.

Inoltre, vi è una seconda conseguenza importante e cioè che la realizzazione di interventi di natura strategica, che vedono in

particolari ipotesi l'intervento del privato come partecipante al rischio imprenditoriale, potrebbe avvenire in un modo molto più semplice. A tal proposito, basta un esempio: infatti, se il nostro settore dell'alluminio avesse degli oneri finanziari allineati a quelli della concorrenza internazionale, esso porrebbe in luce un risultato di equilibrio economico, anzi, un risultato netto. È chiaro che ciò potrebbe agevolare, per esempio, l'ingresso del capitale privato nella strategia generale di gestione della verticalizzazione del settore, cioè del passaggio dall'attività metallurgica a quella essenzialmente manifatturiera, nella quale è importante acquisire l'esperienza dei privati, sviluppare convenientemente insieme a loro le attività intermedie — cioè quelle che generano cassa —, ed insieme a loro investire nei settori di punta dei nuovi materiali, di cui abbiamo grandemente bisogno, perchè nel Duemila essi costituiranno un filone portante per la struttura tecnologica del nostro Paese.

Ecco quindi come la manovra di carattere finanziario potrebbe avere un beneficio strategico di particolarissima rilevanza su quella di carattere industriale.

Vorrei precisare le mie opinioni entrando nel merito di una ipotesi operativa possibile; ritengo di aver disegnato per l'EFIM un progetto opportuno per la salvaguardia dei concetti già espressi. Anche l'EFIM, come l'IRI, ha risentito della crescita casuale degli anni precedenti; l'obiettivo che stiamo cercando di realizzare nell'ente è l'acquisizione di una stretta integrazione e interconnessione tra i suoi settori portanti. Anche per l'EFIM, come del resto per tutte le grandi *holdings*, il problema centrale non è quello di definire ciò che non è strategico, ma ciò che lo è fermo restando che una volta compiuta questa scelta, ciò che non è strategico o lo sarà per altri o deve essere dismesso. Intendo riferirmi alla ipotesi che giudico professionalmente opportuna della difesa degli interessi strategici attuali e futuri delle aziende del nostro gruppo, l'ipotesi cioè di concentrare le nostre risorse solo in alcuni rami di attività, evitando quanto più possibile gli sperperi e cercando di ridurre nel contempo i costi di gestione di questi settori.

Pochi giorni fa, ad esempio, abbiamo approvato la realizzazione di un piano impiantistico di gruppo, creando un'azienda capo-settore che dovrà coordinare tutte le attività impiantistiche oggi disperse tra società finanziarie ed ente di gestione a causa della logica casuale di accorpamento che ha precedentemente determinato questo assetto. Con tale operazione, ci sarà possibile realizzare una fortissima economia nei costi generali e fissi, in quanto è evidente che la gestione unitaria elimina le sovrapposizioni e permette di creare una ingegneria di sistema che garantisce maggiore competitività sul mercato internazionale; abbiamo potuto acclarare infatti che in questo modo riusciremo a raggiungere un risultato di equilibrio e di utile netto con tre o quattro anni di anticipo rispetto alla normale programmazione.

I quattro settori che l'EFIM ritiene di natura strategica sono: i sistemi di difesa, l'aeronautica, la produzione di mezzi di trasporti ed i nuovi materiali. Questi settori sono essenziali anche per «l'azienda Italia». I sistemi di difesa, oltre che per gli ovvi motivi strategici, rivestono una funzione essenziale anche per la ricaduta delle tecnologie oggi applicate a determinati prodotti militari sui settori civili, ricaduta fortissima che va stimolata in modo rilevante. L'aeronautica è un concentrato di tecnologie che provengono dagli altri settori industriali. Per i mezzi di trasporto è indispensabile detenere una gestione strategica a livello di azienda pubblica onde assicurarsi che la programmazione dell'intervento tra infrastrutture fisse e mezzi rotanti sia coordinata. I nuovi materiali, infine, costituiranno nei prossimi anni una infrastruttura tecnologica importante quanto l'elettronica, e sostituiranno il parco dei materiali esistenti con una progressione fortissima, tanto da cambiare in maniera graduale la struttura di gran parte dei prodotti e dei beni di consumo intermedi di cui oggi disponiamo sul mercato. È strategico lavorare in questo settore perchè altri paesi sono più avanti di noi e, se il *gap* dovesse approfondirsi, diventeremmo importatori netti di queste tecnologie e «l'azienda Italia» sarebbe confinata ad attività terziarie rispetto alla concorrenza internazionale.

Questi quattro settori hanno dei notevolissimi livelli di integrazione ed una interconnessione tecnologica e produttiva che è pari a circa il 60-70 per cento del complesso delle attività. L'aeronautica, infatti, dipende dalle ricadute tecnologiche dei sistemi di difesa e dei nuovi materiali; i sistemi di difesa a loro volta dipendono dai nuovi materiali e nel settore dei trasporti vi è una fortissima ricaduta dei sistemi di difesa (basti pensare alle tecnologie delle trasmissioni).

Rispetto alle polemiche emerse nei giorni scorsi su questo problema, ritengo che la logica professionalmente corretta nella realizzazione di una maggiore integrazione per le aziende dell'EFIM anche con attività oggi detenute all'esterno del gruppo sia quella di valorizzare ancor di più le sinergie esistenti, in modo che questi quattro settori siano veramente forti e competitivi sul mercato internazionale. Tutto il resto, per quanto riguarda l'EFIM, non è strategico e conseguentemente deve essere ricollocato in quei settori dove è strategico; altre attività che non siano inquadrabili nel contesto degli altri enti di gestione vanno ovviamente privatizzate secondo le logiche di massimizzazione dell'impatto patrimoniale.

Signor Presidente, vorrei concludere riassumendo i concetti esposti ed altresì aggiungendo qualche notazione riguardante il problema dei controlli, tema sul quale a mio giudizio la Commissione ha già lavorato meritoriamente. Ho già detto qual è l'attuale configurazione della *holding*-ente di gestione e quale dovrebbe essere la sua struttura, organizzata su tre livelli: primo, il *business* o l'azienda; secondo, la famiglia di *business*, o società capo-settore; terzo, l'ente di gestione. Ogni livello intermedio è a mio giudizio frutto del passato; e non esistono di fatti, al mondo società multi-*business* organizzate su più livelli. Esistono certamente culture organizzative gestite sul criterio delle aree geografiche delle multinazionali, ma il centro della cultura organizzativa delle grandi *holdings* è essenzialmente quello di cui ho parlato. Le partecipazioni statali sono grandi *holdings* che devono competere con pari snellezza e capacità nel sistema internazionale, e quindi la loro struttura è eccezionalmente

importante al fine di esaltarne la competitività.

Per quanto riguarda il sistema dei controlli, è notorio che più volte, anche negli anni scorsi, la scienza dell'organizzazione in materia di governo dell'economia ha concentrato la propria attenzione sull'esigenza di gestire la politica industriale in Italia in maniera più coordinata, e non vi è alcun dubbio sulla fondatezza di questa esigenza. In futuro si dovrà arrivare ad una gestione unica del governo dell'economia pubblica: il sistema dell'industria pubblica e quello dell'industria privata non devono differenziarsi, proprio perchè lo Stato interviene con dei capitali di rischio nello stesso modo in cui il privato interviene nella propria attività economica.

L'attività di ricerca e l'attività di sviluppo tecnologico devono essere dentro questo sistema di governo, così come l'attività riguardante il governo del commercio internazionale. Occorre quindi avere una sede unitaria di politica industriale nella quale questa possibilità sia realizzabile. Ma voi sapete meglio di me quanto in un sistema politico come quello italiano, contraddistinto dalla realtà di governi di coalizione, l'unificazione delle competenze sia un obiettivo difficilmente raggiungibile proprio perchè c'è un meccanismo di alleanze di governo di tipo strategico generale che fa sì che vi sia una distribuzione di competenze già di per sé piuttosto complicata.

Nell'attuale situazione, lo snodo del sistema è rappresentato dal Ministero delle partecipazioni statali e dal CIPI. Per quanto concerne la funzione di questi organi, ritengo che il compito fondamentale del CIPI dovrebbe essere quello di disegnare le grandi linee strategiche dell'industria del Paese e non quello di essere uno sportello erogatore di risorse. Dico con molta franchezza che ho sempre visto con una certa perplessità la logica che portò, nel contesto della legge n. 675 del 1977, a far sì che il CIPI diventasse uno sportello bancario di ultima istanza, perchè mi pare improprio che questo organo di governo, che dovrebbe sovrintendere alle strategie generali del sistema, divenga un organo che è a contatto con interessi specifici del soggetto imprenditoriale. Altre funzio-

ni sono chiamate in gioco a questo riguardo; esiste un sistema bancario, esiste un'attività specifica che a questo deve far fronte.

Fermo restando quello che ho detto prima sulla necessità di un sistema unitario di governo dell'economia, il Ministero delle partecipazioni statali deve disegnare le strategie del settore che coordina nel contesto generale dell'industria e definire i confini tra gli enti, i quali non sono permanenti, non sono un dato storico invalicabile e immutabile; l'industria infatti, cammina e la discontinuità è tale per cui le strategie devono essere riviste con grande frequenza. Oggi, per esempio, nelle grandi aziende americane, il controllo di gestione coincide quasi con la pianificazione strategica; non ci sono più due funzioni separate, tant'è che ogni sei mesi i piani strategici vengono ridisegnati e sottoposti a verifica, mentre noi oggi usiamo ancora la logica di un quadro quadriennale che sembra quasi immutabile. Il Ministero delle partecipazioni statali — e quindi il Governo — ha il compito di ridefinire il confine tra gli enti, non certamente il loro *management*: noi possiamo soltanto dare un contributo professionale nella difesa degli interessi che istituzionalmente ci riguardano e che siamo tenuti a salvaguardare in una visione attuale e prospettica.

Ha quindi perfettamente ragione il professor Prodi quando dice che i confini degli enti non sono materia di spettanza degli enti stessi, ma è nostro dovere definire quali sono le ipotesi di natura strategica per rafforzare la compagine delle aziende che stiamo gestendo, perchè questo è il nostro compito statutario. Definite le strategie, è compito degli enti attenersi e gestirle avendo presente che attraverso il controllo di gestione si verifica non soltanto l'andamento dei risultati economici di bilancio ma anche, e direi soprattutto, la coerenza dell'attività che si va sviluppando rispetto al disegno strategico di carattere generale. Ciò che importa non è, a questo riguardo, un risultato netto di un anno; è, lo ripeto ancora una volta, un risultato netto continuo che si realizza soltanto se le aziende non solo sono ben gestite, il che è il minimo, ma sono anche in una posizione strategicamente centrata. Un'a-

zienda ben gestita infatti, in condizioni strategicamente inopportune, anche valorizzando al massimo ogni efficienza possibile, deve necessariamente continuare a perdere, proprio perchè è afflitta da fattori di produzione il cui costo è assolutamente non competitivo.

conta dunque soltanto la gestione; conta anche e soprattutto la perfetta finalizzazione strategica dell'attività imprenditoriale. In questo quadro credo che anche il Parlamento possa avere una funzione ben diversa: quella di contribuire a dare un indirizzo fondamentale al disegno delle strategie di politica industriale; inoltre, attraverso i rami e gli snodi di questo sistema, che diventerebbe in questa logica molto meno complesso, molto più semplice e snello, potrebbe avere una maggiore percezione dei fenomeni in tempo reale, e quindi molto prima di quanto non avvenga oggi, ed esercitare così il controllo che gli compete nella sua funzione di azionista di ultima istanza.

PRESIDENTE. Ringrazio il professor Sandri per la sua esposizione.

I senatori che intendono porre quesiti al presidente dell'EFIM hanno facoltà di parlare.

RIVA Massimo. Ringrazio il presidente dell'EFIM per l'esame in termini strettamente istituzionali che ha fatto della problematica oggi esistente e vorrei proporgli alcuni quesiti esplicativi di talune posizioni che ha espresso. Nella sua esposizione, il professor Sandri ha affermato la necessità di una razionalizzazione nelle presenze concrete delle imprese a partecipazione statale nei diversi settori, da realizzarsi attraverso vari tipi di accorpamento. La definizione — su cui personalmente concordo — che egli dà della funzione dell'ente di gestione è quella, se ho ben capito, dell'arbitraggio strategico di portafoglio. Allora, poichè questa è una funzione in cui si esprime il massimo del potere e degli interessi dell'azionista (in questo caso si tratta di azionista pubblico, cioè dello Stato per la parte di sua competenza nel settore delle partecipazioni statali, ma immaginiamo che vi siano anche delle componenti del risparmio privato), mi chiedo se i

suoi propositi di accorpamento non potrebbero essere utilmente ed efficacemente esplicitati anche in relazione agli enti di gestione stessi.

Forse è il caso di interrogarsi anche sul fatto se sia ancora utile, opportuno ed efficace per la presenza pubblica nell'industria avere tre distinti enti di gestione. Voglio rivolgere questa domanda al presidente dell'EFIM: perchè è relativamente facile individuare una competenza specifica e particolare dell'ente che si occupa dell'energia mentre per l'IRI e per l'EFIM il problema è più difficile? Mi sembra che tra questi due enti e, sovrapposizioni di presenza in vari settori siano non solo un dato reale ma, nella linea di rapida evoluzione degli investimenti industriali, un fenomeno destinato ad accrescersi sempre di più. Mi chiedo perciò se lo Stato non debba valutare l'opportunità, anche in termini di arbitraggio strategico di portafoglio, di avere un solo ente, oltre a quello che si occupa dell'energia, che riassume in sé le competenze dell'IRI e dell'EFIM.

Ovviamente esiste il rischio che questo proposito si scontri in maniera radicale con l'ostacolo già delineato dal presidente dell'EFIM, cioè con il fatto che l'Italia da molto tempo è retta da governi di coalizione. Questo fatto rende molto difficile l'accorpamento delle competenze. Anche in questo caso, però, l'accorpamento a livello di enti di gestione potrebbe dare come prodotto finale un grande contributo alla lotta contro la cosiddetta lottizzazione, anche se evidentemente non è questo l'aspetto più importante.

Vorrei sapere pertanto se il presidente dell'EFIM non ritiene che sia utile, ai fini della presenza pubblica nel settore industriale, nell'ambito delle competenze politiche che egli stesso ha delineato tra CIPI, Ministero e Parlamento, arrivare ad un accorpamento delle competenze stesse in un unico ente di gestione. In questo modo anche la sua proposta di giungere all'interno degli enti di gestione ad un migliore accorpamento per famiglie produttive potrebbe essere accolta. Sarebbe comunque necessario che la competenza fosse di un unico ente di gestione in grado di pianificare questo accorpamento di secondo livello.

Probabilmente è difficile che chi riveste un ruolo sia d'accordo con l'ipotesi di eliminare la propria posizione. Vorrei comunque invitare il presidente dell'EFIM ad una riflessione su questo aspetto.

CAROLLO. Esiste un programma di strategia del rinnovamento che logicamente si inserisce nel quadro generale ed economico, italiano ed estero. Infatti è la storia che ci obbliga — ed obbliga qualsiasi gruppo pubblico e privato — a rinnovare secondo dati strategici le tecniche di produzione ed i prodotti finali. Naturalmente, per raggiungere questo obiettivo è necessario avere risorse e capitali. I capitali un tempo erano quantificabili almeno nel 32 per cento della disponibilità e dovevano essere accumulati dai gruppi. Oggi si parla dell'esigua cifra del 18 per cento. Per questa cifra di capitale proprio, considerato fisiologico, vorrei sapere quali garanzie e quali prospettive si offrono al gruppo. Il gruppo è in grado di produrre tanto da poter accumulare ai fini del rinnovamento strategico, oppure produce per non accumulare, e noi facciamo come al solito una semplice letteratura del meglio senza preoccuparci delle risorse necessarie per gli obiettivi da raggiungere?

Indipendentemente dalla strategia del rinnovamento, sappiamo che esiste una situazione anomala dell'EFIM, dell'IRI e dell'ENI in base alla quale si produce meno di quanto si spende per produrre. Immaginiamo quello che potrà succedere quando sarà necessario non solo mantenere l'organismo nella sua identità, ma addirittura trasformarlo in un gigante produttivo secondo la nuova fisiologia della crescita e degli adattamenti tecnico-scientifici dei nostri tempi.

Vorrei allora sapere quali garanzie al riguardo possa fornire l'EFIM e se esso abbia mai operato un calcolo su cui si possa fare affidamento. Non voglio riferirmi alla ricapitalizzazione delle partecipazioni statali nell'ambito del bilancio dello Stato, che troppo spesso non significa nulla, ma ad un calcolo su cui poter fare affidamento. Sarebbe opportuno infatti un calcolo che indicasse ciò che è necessario in termini di capitale per raggiungere questi obiettivi, e voglio sapere

se il presidente dell'EFIM ha mai provato a farlo. Anche se la cifra necessaria sarà di migliaia di miliardi è opportuno dirlo con chiarezza, senza nascondersi e senza cercare di coprire la realtà amara del presente.

BOLLINI. L'esposizione del professor Sandri mi sembra degna della massima considerazione perché tenta di definire le vocazioni di un ente come l'EFIM. Per questo motivo le premesse — che individuano gli elementi strategici che giustificerebbero la presenza dell'EFIM in un sistema di difesa, cioè un sistema aeronautico, di produzione di mezzi di trasporto e di nuovi materiali — potrebbero costituire una proposta da definirsi meglio per l'intero comparto delle partecipazioni statali. Infatti queste premesse individuano, a mio modo di vedere, dei centri in cui è necessario concentrare gli sforzi delle partecipazioni statali.

Nella relazione introduttiva il professor Sandri ha affermato che noi specifichiamo sempre più le nostre scelte. Questo ragionamento presuppone che lo stesso criterio di analisi sia adottato dall'IRI e dal Ministro competente. Non sembra però che questo accada perché né l'IRI né il Ministro si adeguano a questo criterio di valutazione. Se perciò manca l'apporto dell'IRI e del Ministero delle partecipazioni statali, il discorso rischia di ridursi ad una semplice giustificazione dei progetti di unificazione dei poli pubblici, su cui anche la stampa recentemente ha preso posizione.

Ora però a me interessa cogliere un aspetto che mi sembra importante, e cioè che la struttura degli enti e la loro ripartizione discende da quella logica che lei, professor Sandri, ha citato sotto il profilo della formazione di coalizioni governative fatte da molti partiti. In realtà, ciò significherebbe che ogni partito che partecipa ad un governo deve avere un suo ente di gestione, ma questo renderebbe difficile un accorpamento anche sotto il profilo strategico. Tuttavia, sul quotidiano «Il Sole 24 Ore» di oggi viene posta una questione che vorrei esplicitare per avere un chiarimento in proposito. Sostanzialmente si afferma che le operazioni di accorpamento, di smembramento, di ricerche stra-

tegiche, di riferimenti a necessarie integrazioni o razionalizzazioni sono più che altro delle valutazioni astratte, un po' statiche che — citando un autorevole parere del professor Saraceno — «sono state fatte nel passato e obbedivano a tante logiche, meno che a quella che riguardava l'economicità delle gestioni». Quindi, si trattava di una ripartizione di sfere di influenza non in relazione a delle logiche di carattere economico.

La domanda che le rivolgo, professor Sandri, è questa: cosa ne pensa di tale questione? Naturalmente, vorrei che rispondesse anche in merito al primo quesito che le ho posto, e cioè se il quadro che lei ci ha configurato come vocazione dell'EFIM possa o meno essere attuato da tale ente. Lei poc'anzi ha affermato che concorda con quanto detto in merito al professor Prodi. Ora, lei dà una visione strategica dell'EFIM; ma se la visione strategica di altri enti è in disaccordo con quest'ultima, la risultante qual è? Sarà di certo un conflitto politico; ma dal punto di vista costituzionale, come si può qualificare? Lei mi risponderà che personalmente ha già avanzato una proposta di carattere industriale ed economico. Le do atto di questo, ma, fatta tale scelta, non è forse più conveniente che si «passi la mano» — come diceva il senatore Riva —, facendo in modo che questo piccolo ente si faccia da parte e che, per esempio, un ente più solido come l'IRI possa assorbire e magari ordinare questa nuova visione strategica degli interventi delle partecipazioni statali nell'economia nazionale? Non vorrei che si verificasse un conflitto di attribuzioni quando vi dovrebbe essere un conflitto di strategie e di finalità. Invece di discutere di questo o di quell'ente, discutiamo di materie economiche e di ciò che deve essere fatto! In questo caso, ribadisco che il suo suggerimento è molto prezioso.

COLOMBO Vittorino (L). Mi associo alle parole di compiacimento per la relazione introduttiva svolta dal presidente dell'EFIM, professor Sandri; vorrei però rivolgergli delle domande per cercare di capire meglio alcuni temi trattati.

In primo luogo, non so se il presidente dell'EFIM condivide ed eventualmente in

quale misura — secondo me lo condivide molto poco — il fatto che ormai siamo davanti ad una nuova filosofia che teorizza il tramonto del ruolo delle partecipazioni statali. Non vorrei che nella cultura, nell'azione politica e anche nei responsabili delle partecipazioni statali, facesse presa quel concetto secondo cui lo scopo di un *manager* delle partecipazioni statali sia quello di liquidare le stesse partecipazioni statali, cioè che il suo massimo obiettivo sia quello di farle scomparire. Secondo me, ormai il sistema è stato talmente razionalizzato che quella certa strategia di *deregulation*, della privatizzazione, che certamente è importante e bisogna tener presente, è decisamente un passo indietro sul piano della cultura oggettiva e politica che vanta il nostro Paese. Vorrei sapere se, ad avviso del professor Sandri, questa terza via, questo nuovo sistema di cui ci siamo riempiti talmente la mente e i cuori nei passati decenni, è considerata una via sbagliata. Ieri sera, vedendo in televisione la bella assemblea dei dirigenti delle partecipazioni statali ho avuto la netta sensazione — voglio sperare che mi sia sbagliato — che i passaggi più felici che sono stati colti dal *management* alto e medio del sistema stiano proprio in questa sorta di fase di addio di alcuni fatti di prima suddivisione.

Vorrei sentire se questa è solo una mia preoccupazione o se invece è un fatto di natura congiunturale che voglio sperare metta in risalto la positività del sistema nonostante tutte le traversie che sono insite in un qualsiasi sistema economico.

Il secondo punto che volevo trattare è quello relativo al problema dell'identità del gruppo e dell'ente di gestione. Condivido la valutazione che si sia dovuta seguire la logica delle crescite casuali — e questa logica nell'attuale sistema economico è certamente una variabile importante —; bisogna però verificare, perché anche questo è un sintomo della validità o meno del sistema, se ancora regge il discorso della presenza dell'EFIM in alcuni settori merceologici, e vedere se, finita la fase di transizione, si andrà verso una situazione di mobilità. Vi è qualcuno che afferma che vi deve essere una forte dose di pragmatismo: guai ad essere guidati soltanto

da una direttiva redatta sulla base di un puro schema teorico! Se è così, bisogna anche lavorarci sopra, perchè inevitabilmente saltano fuori le contraddizioni delle linee oblique, come ad esempio è avvenuto nel settore minerario, in quello aeronautico, in quello dei trasporti, eccetera. Forse, bisognerebbe riuscire a focalizzare meglio queste identità, perchè nella storia dell'EFIM sono stati portati avanti diversi obiettivi specifici — per esempio le medie aziende, la politica di sviluppo per il Mezzogiorno, il settore manifatturiero — che di volta in volta hanno focalizzato l'attenzione e la valutazione specifica dello stesso ente. Se dovesse venir meno la valutazione specifica, probabilmente gli obiettivi a cui lei, professore, faceva riferimento si orienterebbero in un altro senso.

Il terzo ed ultimo punto che vorrei approfondire concerne quel discorso relativo ai criteri di valutazione delle responsabilità del *management*. Professor Sandri, quali sono quei criteri che servono per valutare e per responsabilizzare maggiormente il *management*, per poter dire: questo *management* ha fallito e quindi bisogna sostituirlo, perchè rappresenta una delle pedine fondamentali del sistema economico? Quali sono i veri parametri con cui a livello interno di enti e a livello politico si può arrivare ad una valutazione positiva o negativa di un *management* per metterne in risalto sia i pregi che i difetti?

Capisco che probabilmente non è un dato di natura matematica, ma credo sia necessario aver presenti alcuni criteri.

PRESIDENTE. Vorrei rivolgere al professor Sandri qualche domanda di carattere pratico. Vorrei chiedergli a chi spetta decidere cosa è e cosa non è strategico, ed in base a quali criteri si effettuano queste scelte, ed inoltre come viene valutata l'importanza del fattore tempo. Mi spiego con un esempio: quando si decise la nazionalizzazione dell'energia elettrica, la SME fu invitata ad investire nel settore agro-alimentare. Ora, chi decide che quel settore non è più strategico? Con la seconda domanda vorrei toccare il problema dell'integrazione e dell'accorpamento. Abbiamo avuto l'esempio significati-

vo del settore del vetro che apparteneva all'EFIM e all'ENI; vorrei sapere chi ha deciso di trasferirlo integralmente all'EFIM, quali sono stati gli accordi, come si sono fatte le valutazioni e chi ha preso l'iniziativa dell'operazione.

In termini più provocatori vorrei fare un'altra domanda, dal nominato che lei professor Sandri, ha sviluppato un metodo molto coraggioso; lei ha parlato infatti di una fase di transizione ed ha dichiarato che per raggiungere certi obiettivi dovremo compiere alcune operazioni. In primo luogo, si potrebbero quotare in borsa, ad esempio, alcune società operative, cosa che costituirebbe un fatto interessante per i risparmiatori che vogliono investire in capitale di rischio; per far questo bisognerebbe però riportare il livello di indebitamento di queste società a quello del mercato. Lei ha inoltre dichiarato che questi debiti dovrebbero essere ripianati in via transitoria dall'ente di gestione, ma definitivamente dallo Stato. Ora, come si può garantire che questa operazione non serva solo a dare nuovo ossigeno, e che poi non si finirà per tornare alla situazione precedente? In questo modo si caricherebbe infatti tutto il peso dell'operazione sulle spalle dello Stato, senza alcuna garanzia che la stessa vada a buon fine.

Desidererei pertanto da lei, sulla base della sua esperienza, una risposta ai miei quesiti.

SANDRI. Risponderò alle domande che mi sono state poste in ordine cronologico. Mi sembra che quella formulata dal senatore Riva riguardi la convenienza e l'opportunità — in una logica di razionalizzazione del sistema delle imprese a partecipazione statale — dell'accorpamento di tutta l'attività manifatturiera in un unico ente di gestione, fermo restando che l'altro ente di gestione ha una vocazione monosettoriale nel campo della politica energetica.

A questa domanda rispondo ricordando che il problema centrale di ogni ente di gestione è completamente uguale a quello di una qualsiasi *holding* privata: detenere cioè dei settori che abbiano tra loro il maggior numero possibile di fattori di integrazione,

una volta scelta una specifica vocazione strategica. Risponde al vero per esempio che l'IRI — per dichiarazione del collega ed amico professor Prodi — ha definito una propria vocazione di natura strategica, fissando l'obiettivo di occuparsi essenzialmente delle grandi infrastrutture sia fisiche che telematiche (queste ultime riguardano le telecomunicazioni, l'elettronica civile e tutte le tecnologie delle telecomunicazioni) nonché dell'area dei servizi, che è di grandissima importanza per l'avvenire dell'industria italiana nel suo complesso. L'IRI ha quindi definito una propria vocazione strategica ed ha stabilito che tutto ciò che non rientra in queste attività, che devono essere convenientemente sviluppate attraverso una più accentuata dinamica di investimenti, non è strategico.

Per l'EFIM le regole di definizione di quanto nel proprio portafoglio di attività è strategico non possono che essere le stesse; non è affatto vero allora che l'EFIM sia una sorta di *basket* nel quale sono finite aziende di tutte le provenienze, o quanto meno questo discorso è valido per l'EFIM in termini di logica nella stessa misura in cui è valido per l'IRI. La dimensione è diversa, in quanto l'IRI ha avuto maggiore capacità di attrazione delle attività in perdita; anche l'EFIM ha svolto questo ruolo che ho definito casuale, attirando attività completamente diversificate, ma l'ente che presiedo ha una specifica vocazione nei quattro settori indicati, per i motivi che esporrò qui di seguito.

Nel settore dei sistemi di difesa le nostre aziende hanno una posizione competitiva sul mercato internazionale e si situano tra i primi cinque posti del mondo. È indiscutibile che aziende come la Oto Melara, la Galileo, la Breda meccanica si trovino in questa situazione. Il loro posizionamento strategico sul mercato internazionale è di primissimo livello e ritengo che sia un fatto di grande importanza per l'industria italiana poter disporre di aziende di questo tipo, che rivestono altresì una importanza di carattere politico-militare sulla quale ovviamente non ho competenza. Inoltre, le tecnologie impiegate in questo settore hanno un'enorme ricaduta nel campo civile; basti pensare alla utilizzazione del *laser*, o degli infrarossi, per com-

prendere come queste tecnologie — che dovrebbero essere ancora più convenientemente sviluppate — possano avere applicazioni di enorme rilevanza nel campo della protezione civile, della biomedica, in quello della auto-diagnosi degli impianti industriali, o ancora in altri settori; si tratta cioè di una infrastruttura tecnologica di tipo orizzontale.

Per quanto riguarda i nuovi materiali, tutta l'industria italiana è enormemente arretrata: le uniche competenze esistenti sono un po' in Fiat e un po' in Montedison (in quest'ultima per quanto riguarda le materie plastiche e i tessuti tipo il Kevlar). L'EFIM è presente attraverso l'alluminio e il vetro. L'alluminio è stato gestito sempre come metallurgia, ma non vi è nessuno in Italia che gestisca l'alluminio come manifattura; al contrario, è indispensabile che l'industria italiana, attraverso il settore delle partecipazioni statali, abbia una posizione di dominanza in questo settore, perchè i nuovi materiali saranno come l'elettronica: tra vent'anni, il 30 per cento dell'industria mondiale sarà concentrata su di essi.

Quindi questa è una infrastruttura di carattere generale, come le telecomunicazioni, e sono proprio queste infrastrutture di carattere orizzontale, che «tagliano» tutti i settori industriali, che è bene che le partecipazioni statali continuino a gestire, ovviamente in condizioni di profitto.

Nell'area del vetro, come gli onorevoli senatori fanno, noi abbiamo una posizione di dominanza non solo in Italia, ma in Europa: basti pensare al vetro per applicazioni automobilistiche. E posso dirvi, per esempio, che le aziende americane hanno scelto le nostre aziende vetrarie come modello di riferimento per ottimizzarsi; ci considerano, cioè, nel settore del vetro per auto, come il meglio esistente in campo mondiale. Quindi abbiamo certamente, sotto questo riguardo, una posizione di dominanza sul mercato italiano e su quello europeo.

Per quanto concerne i trasporti, le uniche aziende italiane che esportano sul mercato internazionale del rotabile sono le aziende dell'EFIM; non dico questo per un fatto di pura presunzione: dico e costato una verità che sta nei fatti. Le metropolitane di Was-

hington, di Philadelphia, di Boston sono fatte con rotabili EFIM (Breda ferroviaria); ma il problema è di possedere l'ingegneria di sistema, cioè non esportare soltanto il rotabile, ma il «sistema trasporto». E per far questo bisogna avere le competenze meccaniche, elettromeccaniche, ed elettroniche accorpate in un unico sistema che va esportato in quanto tale.

È notoria la posizione di dominanza dell'EFIM in questo settore: siamo gli unici ad esportare il prodotto finito in competizione con tutti. Non è che le metropolitane americane siano state costruite sulla base di criteri di trattativa particolari, ma semplicemente in seguito a normali licitazioni estese a tutti gli offerenti del mondo (giapponesi, francesi, tedeschi e via dicendo); noi siamo risultati vincitori per effetto di una nostra capacità tecnologica riconosciuta evidentemente superiore a quella degli altri concorrenti.

Questa posizione di dominanza nel campo dei trasporti deve evidentemente essere completata, se vogliamo averla in misura ancora più consistente e se vogliamo competere sul mercato internazionale; l'agganciamento alle Ferrovie dello Stato significa infatti lavorare per il paese Italia che ha certe strutture morfologiche, anche dal punto di vista territoriale, le quali non sono ripetibili nel mercato internazionale; l'ingegnerizzazione, che ci viene proposta, delle Ferrovie dello Stato ci confina ad un ruolo asfittico rispetto al mercato internazionale mentre noi dobbiamo evidentemente possedere l'ingegneria di sistema per essere competitivi senza alcuna dipendenza, emancipandoci a poco a poco da questo legame che ci consente certamente un flusso di cassa positivo, ma che ci «ammazzerebbe» (scusate la brutta parola) dal punto di vista della competitività internazionale se dovesse essere anche chiuso in un recinto tecnologico quale quello del sistema dei trasporti ferroviari in Italia.

Quindi è necessario un accorpamento in questo settore.

Per quanto riguarda l'aeronautica voglio precisare in maniera puntuale qual è la problematica. Ho scritto nella relazione che ho con me che è assurdo, a mio giudizio, mantenere attività aeronautiche differenziate. Non

c'è dubbio infatti che questo sia un errore. Esistono due grandi settori, quello dell'ala fissa e quello dell'ala rotante, nei quali certamente ci sono delle posizioni di dominanza diverse.

Nel settore dell'ala rotante c'è una posizione di dominanza del raggruppamento EFIM, che ha prodotti nuovi. Velivoli come l'Agusta «A109» o l'«EH-101» sono di nuova concezione, completamente studiati e realizzati dalla industria italiana e sono al *top* in termini di competitività sul mercato internazionale; una macchina come l'«A129», per il suo impiego tattico e strategico, non ha rivali. Quindi nell'industria italiana c'è un consolidamento di tecnologie che provengono da diversi settori: per esempio, l'applicazione dell'infrarosso su questa macchina è una derivazione della missilistica; è la missilistica che, attraverso la ricerca sulle fonti di calore, ha generato questa tecnologia che viene oggi applicata sui velivoli per la visione notturna e che verrà applicata anche sui velivoli civili.

Ricordo alla Commissione che, secondo stime non mie personali ma del Capo di Stato maggiore dell'Aeronautica, il rapporto di dipendenza dei sistemi in termini di sviluppo dell'industria aeronautica è del 50 per cento; secondo la stessa fonte, inoltre, il rapporto di dipendenza dello sviluppo dell'aeronautica dai nuovi materiali è di circa il 25 per cento.

CAROLLO. Pare che l'Italia sia proprio ai primissimi posti nel mondo per la produzione aeronautica.

SANDRI. Il resto è avionica; cioè l'altro 25 per cento è lo specifico aeronautico.

Ma ormai, guardando al futuro, il valore fondamentale del prodotto aeronautico dipenderà sempre di più dal possesso dei sistemi.

Di qui la mia proposta, che ho avanzato più volte all'TRI, di metterci insieme per l'attività di ricerca e quindi di lavorare insieme sui sistemi — costituendo al limite una società —, eliminando quell'area di sovrapposizione che è l'ala fissa in questo settore, infatti nessuno di noi ha prodotti finiti, com-

5^a COMMISSIONE

2° RESOCONTO STEN. (19 giugno 1985)

petitivi sul mercato internazionale, salvo le collaborazioni che l'Aeritalia ha in campo internazionale per la realizzazione di velivoli multinazionali (quali il «Tornado», l'«AM-X» e via dicendo). Purtroppo le produzioni italiane, cioè i «prodotti Italia» in quanto tali, non sono di per sè competitive: sono prodotti che si vendono in misura insufficiente (addirittura al di sotto del *break-even*).

CAROLLO. È una cosa voluta tecnicamente ma non economicamente?

SANDRI. Tecnicamente, senatore Carollo, queste cose possono essere molto volute, ma se non c'è domanda sul mercato internazionale per questi tipi di velivoli noi abbiamo dei problemi, evidentemente.

Allora, qual è la soluzione? Occorre eliminare queste sovrapposizioni, cioè chiudere le attività produttive oppure limitarle per quei velivoli che non hanno mercato (e sono sovrapposizioni attualmente riscontrabili, in termini di fatturato, nell'ordine del 4-5 per cento, non sono cioè molto alte) e poi operare, nella transizione (ecco l'altra proposta che avevamo elaborato subito dopo), addirittura uno scambio, in modo che le strategie della «Agusta» e dell'«Aeritalia» siano sinergiche, il più possibile coordinate.

Quando ho affermato, in base alla mia esperienza professionale (fermo restando che, ovviamente, è l'autorità di Governo che decide su questi problemi, non l'EFIM), che il settore aeronautico deve essere coordinato da un unico ente, e che tale ente, a mio giudizio, dovrebbe essere l'EFIM, l'ho fatto perchè l'aeronautica ha una forte dipendenza dai sistemi e dai nuovi materiali, in relazione ai quali le maggiori competenze sono prevalentemente nell'area EFIM: questo indipendentemente dai discorsi secondo cui l'IRI è più grande e più forte, onorevoli senatori. E vi dico che l'IRI è sì più grande, ma non è più forte, perchè sul piano finanziario, se mi consentite, ha un livello di indebitamento molto più elevato di quello dell'EFIM; l'IRI è più grande perchè ha il sistema bancario, perchè ha i servizi. L'incremento del suo fatturato, per esempio, è generato dall'azione del Governo sulle tarif-

fe, mentre noi non abbiamo nè servizi nè attività soggetti a tariffazione: noi competiamo, per qualunque prodotto che realizziamo, solo in campo internazionale e siamo l'ente che esporta di più tra tutti quelli di gestione.

Chiedo scusa se ho indugiato su questo aspetto, ma ho voluto sottolineare che il fatto che siamo più piccoli non significa che siamo meno forti e che le nostre strutture finanziarie siano più deboli: pur nella debolezza generale (perchè, in effetti, la debolezza è generale), devo dire che, in termini relativi, la nostra struttura finanziaria è leggermente meno squilibrata di quella dell'IRI.

Ho detto poco fa che il nostro tasso di indebitamento è pari a due terzi del fatturato, mentre quello dell'IRI supera il fatturato stesso. Questo tuttavia non significa molto e mi riservo di approfondire meglio in seguito questo punto. Non ho detto invece che se si fa un accorpamento nell'ambito di un unico ente di gestione perciò solo scompaiono determinate *leadership* storiche. Ho detto che se esistono dei punti di forza in questo sistema, essi vanno valorizzati per quello che sono. Non mi sono mai sognato di dire che vi deve essere una posizione di dominanza dell'«Agusta» sull'«Aeritalia», per carità! Il problema è della industria italiana, intesa come industria nazionale, e sarebbe risolvibile attraverso la creazione di un unico centro decisionale di coordinamento tra queste attività. L'effetto sarebbe, in primo luogo, che tutti i costi fissi verrebbero ridotti in maniera enorme: di fatti, quando c'è un centro unico di coordinamento tutti i costi fissi di gestione vengono semplificati; non ci sono più costi ripetuti azienda per azienda nelle stesse attività; le spese generali vengono ridotte perchè vengono unificati i centri decisionali; i prodotti in sovrapposizione vengono eliminati; le linee produttive vengono rese ancor più produttive attraverso una massimizzazione delle specializzazioni e ogni centro deve svolgere il compito che gli è assegnato, diversamente da quel che avviene oggi, che ogni centro è una specie di grande officina in cui si fa tutto. Anche qui dovremmo realizzare delle economie di scala e non solo quelle che si realizzano nell'industria automobilisti-

5^a COMMISSIONE

2° RESOCONTO STEN. (19 giugno 1985)

ca, perchè i volumi di produzione sono più ridotti; infatti l'introduzione della meccatronica intelligente (oggi un *robot* fa anche sei o sette funzioni contemporaneamente) anche in processi su piccola scala fa registrare sensibili miglioramenti. Lo sviluppo tecnologico è però possibile soltanto se si razionalizzano le attività produttive e non ci sono degli elementi di sovrapposizione, di ripetitività, stabilimento per stabilimento; ogni stabilimento deve avere la sua vocazione specifica e questo riduce in maniera notevolissima i costi variabili. A questo punto tutta «l'azienda Italia» avrebbe maggiore competitività. Parlando poi delle linee di ricerca, dove lo Stato impiega risorse notevolissime, giudico indispensabile concentrare le risorse soprattutto nel settore dei sistemi, perchè è da questi che dipende il nostro sviluppo. Una politica di «sistemi» si basa peraltro anche su accorpamenti che devono avvenire sulla base di certe parentele di oggetto. Quindi, ogni ente deve avere la sua vocazione, poichè se si fa un arbitraggio di portafoglio su sistemi più ampi si raggiungono dimensioni ingovernabili; ciò vuol dire che una unificazione del sistema in un solo ente di gestione manifatturiero renderebbe ingovernabile l'arbitraggio di portafoglio.

COLOMBO Vittorino (L). È un pericolo oggettivo o una sua valutazione?

SANDRI. Io dico che in una prima fase dobbiamo, attraverso una direzione molto obiettiva dell'organo di governo, razionalizzare le nostre attività attraverso vocazioni strategiche complementari e differenziate; quindi non dobbiamo andare in sovrapposizione. In un secondo momento, quando avremo compiuto questa opera di razionalizzazione, è molto probabile che l'assetto dei gruppi pubblici sarà profondamente diverso ed allora si potrebbe anche procedere ad un'ulteriore fase di razionalizzazione. Attuare ora queste due fasi sarebbe assolutamente scorretto, non sarebbe un'operazione gestibile.

RIVA Massimo. Oltre quale soglia dimensionale, secondo lei, diventa ingestibile?

SANDRI. Oltre la soglia delle integrazioni possibili secondo quei livelli percentuali che ho detto; in altre parole non esiste un fatto quantitativo a questo riguardo, esiste un fatto di omogeneità di famiglie di *business*. Questo discorso si riallaccia al problema delle finanziarie che sono, secondo me, viste le dimensioni dell'EFIM, un livello destinato a scomparire in futuro. Per l'IRI probabilmente, vista la sua dimensione, questo livello organizzativo è ancora necessario, ma per l'EFIM non lo è praticamente più; difatti, a differenza di quanto si potrebbe supporre, tolti alcuni settori come l'alimentare e una parte dell'impiantistica (si tratta di partecipazioni che sono pervenute casualmente nella storia degli ultimi venti anni), l'EFIM ha un tasso d'integrazione fortissimo. Le sue dimensioni comportano quindi che vi sia un ente di gestione, delle società caposettore che gestiscono queste famiglie di *business* (quattro o cinque, non di più) e società operative, evitando snodi organizzativi complessi, quali sono le finanziarie, che diventano micidiali allorchè si tratta di fare quello che il senatore Colombo mi chiedeva poco fa.

In un secondo momento si potrebbe tracciare un nuovo organigramma di tutte le imprese a partecipazione statale; tuttavia occorre prima aver proceduto a questa grande semplificazione e a questi accorpamenti per visioni strategiche, così come sta facendo l'IRI, secondo me molto giustamente, e così come stiamo facendo anche noi, credo con la medesima impostazione di politica industriale, cioè sulla base del concetto di dominanza: dove siamo più forti concentriamo la nostra attività e sviluppiamo questa tecnologia. Lo dico perchè non dobbiamo svolgere soltanto una funzione di risanamento dell'esistente; non esiste possibilità di salvezza per un grande gruppo se si fa solo il risanamento di ciò che esiste. Il problema fondamentale è quello di far sì che l'omogeneità settoriale delle attività gestite sia tale da ottimizzare il flusso di cassa in un'unica *holding* bisogna cioè avere dei settori maturi che generano cassa e questa deve servire per coprire i fabbisogni d'investimento di attività nuove che entrano in circolo.

L'industria si muove così, attraverso que-

sto processo circolare: non si può bloccare tale movimento, risanando senza mettere niente di nuovo sul mercato. L'operazione su cui adesso siamo impegnati è proprio quella d'individuare un insieme di nuove attività, soprattutto di trasferimento tecnologico dal settore militare a quello civile, di cui stiamo studiando la fattibilità perchè dobbiamo rigenerare il portafoglio: dobbiamo immettere attività nuove, altrimenti il portafoglio invecchia. Se non si ha un portafoglio di attività che generi l'ottimizzazione del flusso di cassa bilanciato tra attività mature e attività nuove, non si ha una *holding*; in mancanza di tale visione industriale unitaria, si ha infatti solo un conglomerato di attività, come sono stati gli enti di gestione fino a poco tempo fa.

Per questo motivo ritengo che la logica con la quale abbiamo programmato la ristrutturazione dell'ente e del gruppo è corretta; lo ritengo dal mio punto di vista professionale perchè il fine che ci proponiamo è proprio quello di ottimizzare i flussi di cassa. Il nostro *handicap* è che deteniamo ampie attività in quell'ambito che si chiama «*gap strategico*», dove cioè si sottrae cassa e basta, come avviene, ad esempio, per l'alluminio elettrolitico di base. Questa è un'attività che dovrebbe essere dismessa perchè ci sottrae risorse senza darci alcuna possibilità di rigenerazione. È chiaro che lo sforzo del piano è quello di cercare di eliminare o compensare quanto più è possibile le perdite dovute a fattori di inopportunità nella produzione primaria attraverso la manifattura più ricca di valore aggiunto. Sino a poco tempo fa si è detto che era strategico avere l'alluminio di base; secondo me è un grandissimo errore. L'alluminio di base si può comprare; bisognerebbe acquistarlo dai paesi produttori, in particolare dal Canada, che hanno l'opportunità di realizzarlo a basso costo; in questo modo l'Italia potrebbe occuparsi del settore manifatturiero, acquisendo così nuovi materiali e nuove infrastrutture importantissime per il nostro sistema.

Ho voluto fare queste precisazioni per affermare che l'accorpamento in un unico ente di gestione di tutte le attività manifatturiere sarebbe un fatto estremamente improprio e

non rispettoso delle vocazioni di ciascun ente poichè non solo non ottimizzerebbe i flussi di cassa, ma anzi rallenterebbe in maniera notevole queste operazioni. Il problema che si pone consiste a mio parere in una più attenta razionalizzazione delle attività, anche in termini di dimensioni, tra IRI ed EFIM. Non voglio affermare che auspico una crescita dimensionale dell'EFIM rispetto all'IRI; semplicemente, ritengo necessario utilizzare la teoria della dominanza in termini di politica industriale e concentrare le risorse laddove esistono dei *must* di carattere tecnico-logistico importanti in termini di competizione.

Vorrei ora rispondere al senatore Carollo spiegandogli qual è il tasso di redditività. Il problema, dal punto di vista quantitativo, è abbastanza semplice nel bilancio 1984. Noi abbiamo generato un flusso di cassa costituito sia dal profitto lordo (cioè dagli ammortamenti e dagli utili lordi di gestione) che dal flusso di cassa «bruto», globalmente considerato, di circa 650-700 miliardi. A questo flusso di cassa abbiamo sottratto gli oneri finanziari e gli oneri per perdite di cambio. Se avessimo sottratto però soltanto gli oneri finanziari, avremmo potuto quantificare il flusso medesimo in perdita per soltanto 350 miliardi, e ci saremmo così trovati in una condizione di quasi equilibrio. Invece siamo stati costretti a sottrarre anche gli oneri per perdite di cambio generate da prestiti internazionali in dollari erogati negli anni precedenti. Per questo motivo siamo stati costretti ad aggiungere un'ulteriore perdita di 400 miliardi; perciò alla chiusura dell'esercizio la perdita globale è stata quantificata in 750 miliardi, che abbiamo confrontato con quella di circa 800 miliardi riscontrata nel 1982.

Nello stesso arco di tempo abbiamo aumentato il margine industriale del 140 per cento e questo ci permette di affermare che la nostra *performance* è stata una delle migliori dell'industria italiana. Il risultato netto, però, ne ha beneficiato solo in parte perchè indubbiamente le perdite sono state notevoli.

CAROLLO. Quindi il passato pregiudica il presente.

SANDRI. Sì, e genera un effetto negativo di cui risentiamo continuamente. Bisogna perciò riportare il livello degli oneri finanziari ad una condizione non privilegiata, ma normale. Dobbiamo detenere un'attività finanziaria che globalmente sia tale da fare in modo che sul nostro conto economico pesino oneri finanziari in linea con la concorrenza privata.

In termini di stato patrimoniale sono riscontrabili 3.600 miliardi di indebitamento. Conseguentemente gli oneri finanziari si quantificano in 450-500 miliardi. Il problema sta tutto nel riportare gli oneri finanziari ad un tasso normale perchè soltanto in questo modo — come emerge dai calcoli — potremo arrivare ad ottenere 250 miliardi di autofinanziamento per gli investimenti.

CAROLLO. Nel bilancio dello Stato 1984, nel fondo destinato alle partecipazioni statali, qual è stata la cifra destinata agli investimenti?

SANDRI. Abbiamo ottenuto 450 miliardi rispetto ad un fabbisogno di copertura perdite ed investimenti di circa 900 miliardi. Perciò è fondamentale ottenere il ricavo netto da quel prestito obbligazionario di cui si sta predisponendo il disegno di legge. Solo in questo modo ci sarà consentito non aumentare ulteriormente l'indebitamento.

Volevo poi rispondere alla difficile domanda fatta dal senatore Colombo. Dal dopoguerra ad oggi il nostro Paese ha sofferto molto per problemi di natura garantista. Lo Stato è diventato assistenziale attraverso interventi tipici della sfera competitiva, cioè dell'attività industriale, e questo ha generato fortissimi oneri impropri. Non solo, questo ha generato anche una sovraccopertura di categorie, ceti ed attività in termini di assistenzialismo che fatalmente ha sottratto risorse alle aree competitive della società dove era invece possibile sviluppare nuove attività. In realtà le partecipazioni statali non fanno parte dell'area dello Stato, ma appartengono all'area competitiva. Storicamente invece, sono state collocate sempre a metà strada, in parte nell'area garantista ed in parte in quella competitiva. Procedendo in

questo modo, alla fine di questo secolo, l'area garantista, a causa della crescita del reddito, dovrà limitarsi a proteggere alcuni capisaldi essenziali. Sarà perciò necessaria una riduzione dell'*over*, cioè dell'assistenzialismo, trasferendo le risorse nell'area competitiva in maniera tale da generare un meccanismo di competizione. In caso contrario non sarà più possibile garantire i capisaldi del *Welfare state*, e quindi la sanità, la previdenza e la tutela dell'ambiente. Questi tre grandi bisogni del futuro non potranno essere coperti dall'intervento della finanza pubblica se non fortificheremo l'area nella quale aumenta il tasso di accumulazione. Le partecipazioni statali perciò hanno un senso soltanto se sono in grado di fornire un effettivo contributo all'accumulazione.

Sotto questo profilo neanche io condivido una *deregulation* selvaggia proprio perchè esistono dei casi in cui è strategico rimanere nell'industria tramite la presenza pubblica. La presenza pubblica non deve essere necessariamente totalitaria, ma certamente è indispensabile una presenza pubblica di controllo. Quali sono i settori strategici? Anzitutto, quelli dai quali siamo molto dipendenti tecnologicamente in maniera attuale e potenziale. Noi dobbiamo rimuovere questa dipendenza per essere in grado di inserirci come paese competitivo nel mercato internazionale. In secondo luogo, sono settori strategici quelli che generano forti ricadute intersettoriali di tecnologia. In terzo luogo, sono settori strategici quelli che rispondono ai bisogni più importanti del Paese in termini di assetto territoriale, di infrastrutture e di servizi, cioè in termini di attività direttamente funzionali ai bisogni del cittadino, dal punto di vista attuale e prospettico. Faccio un esempio: fra trent'anni l'attività del tempo libero toccherà il 30 per cento dell'attività globale.

Le partecipazioni statali dovrebbero cominciare fin d'ora a sviluppare le infrastrutture per questi nuovi tipi di domanda (quali le infrastrutture telematiche, le attività della cultura e così via), di cui avremo sempre più bisogno, ponendo il 30 per cento dell'occupazione del nostro Paese in questo quadro, nel quale vi sarà fruizione da parte degli utenti ed occupazione da parte di un certo numero

di persone. Così come è strategico lavorare nel campo dei nuovi materiali — perchè altrimenti dipenderemo tutti dall'estero —, è strategico anche avere un'industria aeronautica, un'industria dei mezzi di trasporto. Se si lascia qualcuna di queste industrie esclusivamente in mano dei privati, si perderà la logica di programmazione globale del sistema e ne verrà fuori una mancanza di collegamento talmente grande che potrebbe generare delle fortissime diseconomie che sicuramente saranno i contribuenti a pagare. Credo che questo sia il problema fondamentale.

Senatore Colombo, lei mi ha rivolto un'altra domanda molto importante, e cioè come si fa a responsabilizzare e valutare il *management* e quali sono i vari parametri. Contestualmente rispondo anche al Presidente quando si è chiesto che cosa succede se poi i *managers* si sentono più liberi, ma continuano a far peggio di prima. Io dico che vi è un unico strumento per controllare la capacità del *management*, e cioè un serio e rigoroso metodo di controllo della gestione. Sembrerà una cosa strana, ma posso dirvi che esso non esisteva nè all'interno dell'IRI, nè all'interno dell'EFIM.

PRESIDENTE. Nell'IRI esisteva prima della seconda guerra mondiale, quando l'Ispettorato aveva un maggior numero di persone; adesso l'Ispettorato non fa nulla.

SANDRI. Signor Presidente, devo dire che, per esempio, quando lo scorso anno giunsi alla presidenza dell'EFIM, il controllo di gestione si limitava semplicemente alla fornitura di dati dall'ente al Ministero. Abbiamo dovuto iniziare a costruirlo totalmente come una casa dalle fondamenta; controllo di gestione significa definizione di un *budget*, dei parametri di bilancio e delle variabili di natura strategica verticali. In realtà, si deve dire al *management* di spiegare quali spostamenti si possono generare in corso d'anno, soprattutto quelli oggettivi derivanti da variabili esogene, ed egli è l'unico responsabile che deve poter ciecamente scommettere su tale esercizio. Noi abbiamo adottato questo criterio con una delibera del consiglio di amministrazione: vi è una dichiarazione del *management* sugli spostamenti, e di questi egli deve rispondere. Se non esiste questo

sistema, allora vale tutto il resto, cioè il clientelismo, eccetera. Invece, bisogna adottare dei criteri oggettivi; e questo vale anche per il controllo finanziario. Bisogna realizzare — come stiamo facendo — negli enti di gestione un controllo molto sofisticato sulla ragioneria. Tra qualche mese saremo in grado di comprendere, una volta normalizzata la situazione quale potrebbe emergere dalla proposta che ho avanzato, se vi è uno spostamento dei flussi finanziari anche dell'1 per cento rispetto all'andamento totale; solo a quel punto potrà intervenire l'ente di gestione nella sua responsabilità.

Tutto ciò non può essere disposto attraverso un meccanismo automatico — perchè esso funziona fino ad un certo punto —, ma vi sono anche dei livelli di responsabilità il cui compito è quello di rispondere all'azionista-Stato della gestione portata avanti; e nostro compito fondamentale è proprio questo. Quindi, certi spostamenti possono essere delineati con una certa precisione.

A chi spetta decidere che cosa è strategico? Evidentemente al Governo, cui spetta anche attuare i più opportuni accorpamenti delle attività strategiche secondo una certa logica di dominanze. Nell'ambito di tale suddivisione spetta ai vari enti ottimizzare i flussi di cassa fra queste diverse attività, assicurando per le medesime un flusso di redditività stabile e non più il profitto come elemento dinamico nel corso di un anno: di questo gli enti dovrebbero rispondere all'azionista Governo-Parlamento. Quindi, la definizione strategica del contesto operativo del confine degli enti spetta al Governo; mentre nell'ambito di questo perimetro — ripeto — spetta all'ente ottimizzare i flussi di cassa.

La stessa cosa deve avvenire ovviamente per il settore strategico. Se ci si trova nell'area di confine tra le varie attività degli enti, spetta al Governo, in particolare al Ministro competente e alle espressioni politiche ancora più elevate — quindi al Parlamento e al CIPI —; all'interno invece dell'area definita dalla pianificazione strategica, spetta all'ente fare il proprio arbitraggio di portafoglio, fermo restando naturalmente che per quanto riguarda alienazioni verso l'esterno occorrerà un meccanismo di presa di coscienza da parte delle autorità di Governo.

5^a COMMISSIONE

2° RESOCONTO STEN. (19 giugno 1985)

Nel caso del vetro, abbiamo proceduto come se fossimo stati dei privati, cioè abbiamo acquistato dei pacchetti azionari — nominando nel contempo due commissioni tecniche — e dato addirittura delle fidejussioni all'ENI. In definitiva, ci siamo comportati come se fossimo stati la Fiat o la Montedison. In questo momento è in corso la procedura di valutazione dei pacchetti azionari e abbiamo anticipato all'ENI la somma di 25 miliardi di lire, che rappresenta un acconto sul valore finale di tutto il pacchetto. E' inutile aggiungere che attendiamo la valutazione finale di quest'ultimo come l'attenderebbero due soggetti privati che hanno commissionato tale lavoro ad un comitato paritario presieduto da un soggetto terzo. Lo abbiamo fatto in ragione di una preesistente direttiva del Ministero delle partecipazioni statali che ci chiedeva di agire in questo modo; si trattava di una direttiva che era rimasta fino ad allora lettera morta. Abbiamo trovato il pieno accordo sia con il Ministro delle partecipazioni statali che con il presidente dell'ENI, professor Reviglio. Di conseguenza, abbiamo proceduto, sia pure con qualche scaramuccia a livello inferiore, a porre in essere questa operazione di accorpamento delle attività; un'operazione molto importante, perchè ci consente con molta fatica di porre ad un certo livello di opportunità strategica determinate attività che si stavano sfaldando verso il nulla. Pensiamo che questa operazione venga fatta anch'essa all'insegna della logica della dominanza e secondo la logica della concentrazione di tecnologie più elevate nel nostro raggruppamento.

CAROLLO. Perchè è strategico il campo del vetro?

SANDRI. È strategico perchè il vetro rientra nell'edilizia, nel settore automobilistico, nei trasporti pubblici e collettivi, nell'aeronautica. E' un'infrastruttura orizzontale: ecco perchè è strategico. Inoltre, dal vetro discendono famiglie di nuovi materiali che è necessario sviluppare; si pensi alle fibre di vetro, ai canali ottici, al vetro-cavo nel quale si costruiscono i cervelli dei *computers*. È

necessario che l'industria italiana abbia un certo peso in questo settore. Naturalmente non sto parlando del vetro con cui si fabbricano i bicchieri: noi non facciamo vetro di questo tipo. Inoltre, vi sono tutte le applicazioni dell'optoelettronica.

CAROLLO. Questo è un ragionamento che si può fare per altri settori che a loro volta sono altrettanto strategici.

PRESIDENTE. Qui si è operato con scelte, valutazioni e pagamenti effettivi di valore accertato; per cui non si fanno valutazioni ipotetiche ma si opera come esige un'economia di mercato.

COLOMBO Vittorino (L.). Professor Sandri, senza chiedere di entrare nei segreti aziendali, non siete incorsi nella Mediobanca?

SANDRI. E' stata un'operazione fatta come tra cugini. Però, sia pure con una certa fatica, siamo arrivati in porto, con una reciproca soddisfazione perchè l'ENI non se la sentiva più di gestire un settore che non è di sua diretta competenza.

D'altronde è chiaro che il settore manifatturiero, rispetto al settore energetico, ha maggiori possibilità di utilizzare un materiale come il vetro. E' stata una scelta molto corretta: credo sia l'unico esempio negli ultimi tre anni di arbitraggio di portafogli tra enti svoltosi in maniera seria.

Devo dare atto al professor Reviglio di aver collaborato attivamente per questo lavoro.

PRESIDENTE. La ringraziamo molto, professor Sandri, per essere intervenuto. Qualora ritenesse di fornirci su alcuni punti informazioni più dettagliate, potrà inviarci successivamente una nota scritta.

Le faccio gli auguri più cordiali per i prossimi impegni e dichiaro conclusa l'audizione.

I lavori terminano alle ore 13,45.

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