

SENATO DELLA REPUBBLICA

— XI LEGISLATURA —

10^a COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

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

18° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 17 FEBBRAIO 1993

Presidenza del Presidente de COSMO
indi del Vice Presidente PIZZO

INDICE

Audizione del Presidente dell'INA

PRESIDENTE:		<i>PALLESÌ</i> Pag. 4, 18, 23
- de COSMO (DC) Pag. 3, 16, 17 e <i>passim</i>		
- PIZZO (PSI) 26		
GIANOTTI (PDS) 16, 17, 18 e <i>passim</i>		
GRANELLI (DC) 17, 18, 20		
LAZZARO (DC) 23		
PAIRE (Liber.) 19		
PIERANI (PDS) 22		
PIZZO (PSI) 23		

Interviene, a norma dell'articolo 48 del Regolamento, il presidente dell'INA, avvocato Lorenzo Pallesi, accompagnato dai dottori Marino Attisani e Antonio Uliana.

I lavori hanno inizio alle ore 15.

Presidenza del Presidente de COSMO

Audizione del Presidente dell'INA

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

È in programma oggi l'audizione del presidente dell'INA, avvocato Lorenzo Pallesi, al quale rivolgo un cordiale saluto a nome mio e della Commissione, rivolgendo con ciò anche un saluto e un'attestazione all'INA come grande istituto le cui sorti sono a cuore del paese. Lo ringrazio particolarmente perchè mi consta che è appena terminato il consiglio d'amministrazione che aveva all'ordine del giorno importanti determinazioni, cui egli certamente farà cenno. Lo ringrazio non solo per l'attenzione rivolta al Parlamento, ma anche per il collegamento e il confronto immediato subito dopo lo svolgimento del consiglio d'amministrazione, al quale faccio riferimento perchè - come i colleghi ricorderanno - nell'audizione dell'amministratore delegato dell'INA, dottor Fornari, eravamo venuti a conoscenza dell'impegno del consiglio d'amministrazione per la privatizzazione dell'INA e delle opzioni programmate sulle scelte e sui procedimenti di privatizzazione su cui il consiglio era chiamato a decidere.

Faccio queste precisazioni non per raccogliere le dichiarazioni della stampa, ma attenendomi unicamente agli atti parlamentari e al resoconto dei lavori della nostra Commissione. Voglio peraltro ricordare che l'amministratore delegato ci aveva informati a proposito di questa riunione molto importante del consiglio d'amministrazione e dell'esistenza di alcune opzioni che egli stessa non conosceva. Di qui probabilmente ha origine la dicotomia (riportata sulla stampa) cui si è fatto cenno. Aggiungo peraltro che nè la Commissione, nè il sottoscritto, si sono espressi a favore del conferimento o della scissione. Ci siamo soltanto preoccupati di questa dichiarazione, dell'amministratore delegato da cui si evinceva un'apparente distinzione di posizione rispetto al presidente dell'INA.

Per gli interessi particolari che dal paese vengono annessi all'INA, quelle preoccupazioni, che certamente saranno state o saranno fugate dalle determinazioni del consiglio d'amministrazione, ci stanno particolarmente a cuore. Di qui nasce non soltanto il rinvio della discussione sulle dichiarazioni dell'amministratore delegato, ma soprattutto l'audizione di oggi dell'avvocato Pallesi, subito dopo lo svolgimento del consiglio d'amministrazione, quindi in un momento quanto mai necessario e produttivo.

Sulla base di queste precisazioni, e attraverso la rinnovata espressione delle preoccupazioni del Parlamento connesse agli interessi particolari e generali del paese per il processo di privatizzazione del più grande istituto assicurativo italiano, darei ora la parola al presidente dell'INA per una relazione introduttiva. Anticipo fin da ora che gli siamo molto grati per la memoria che ci ha consegnato ed anche per gli strumenti tecnici con i quali provvederà ad illustrarci meglio la relazione. Seguiranno poi ovviamente le domande dei Commissari.

Do ora la parola al presidente Pallesi.

PALLESI. Signor Presidente, vorrei subito sgombrare il campo da questo piccolo equivoco che si è venuto a creare la volta scorsa, soprattutto in merito alle parole del dottor Fornari. Il consiglio di amministrazione del 27 gennaio era stato convocato per affrontare il complesso problema di come predisporre l'INA al processo di collocamento in Borsa, tra il pubblico, delle azioni, partendo dal dato importante di come tener conto degli aspetti giuridici, tecnici e fiscali di un'operazione di «separazione». In quell'occasione il consiglio d'amministrazione aveva deciso di dare incarico al dottor Fornari di svolgere uno studio sugli aspetti organizzativi interni della separazione delle attività, mentre il presidente avrebbe appunto dovuto analizzare gli aspetti tecnico-giuridici di tale separazione al fine di porre in luce vantaggi e svantaggi di tutte le possibili soluzioni con le quali attuare la separazione.

Era quindi importante vagliare questi due aspetti di un'operazione di separazione. Il mio pertanto non era un piano già stabilito, bensì il risultato di un'indagine da me svolta avvalendomi della collaborazione di tre consulenti giuridici, il professor Fantozzi, il professor Ferro-Luzzi ed il notaio Atlante; tale risultato non era noto al dottor Fornari, nè poteva esserlo, perchè il documento relativo è stato portato direttamente in consiglio di amministrazione; per lo stesso motivo a me non era noto il risultato del suo lavoro.

La procedura tracciata dal consiglio di amministrazione fu appunto quella di far predisporre tali documenti separatamente per poi esaminarli in una prima seduta del consiglio di amministrazione stesso che si è tenuta la scorsa settimana. Successivamente abbiamo affidato all'amministratore delegato l'incarico di amalgamare tali documenti per sottoporre, sempre al consiglio di amministrazione, le varie ipotesi complete da tutti i punti di vista. Questo è quanto si è verificato oggi.

Detto ciò, intendo ora tracciare una piccola storia dell'INA, cosa che ritengo importante per comprendere le affermazioni che farò successivamente circa la separazione delle attività. In un mio recente intervento a Londra ho detto che l'INA è una specie di centauro, metà

uomo e metà cavallo, perchè al suo interno si esercitano due tipi principali di attività: da un lato l'impresa di assicurazione sulla vita e dall'altro una serie di attività pubbliche o pubblicistiche, o comunque di interesse pubblico, che nulla hanno a che vedere con l'assicurazione sulla vita. Fra queste attività la più importante, sotto il profilo economico e patrimoniale, è la cosiddetta cessione legale.

Anche per contezza dei signori senatori, vale forse la pena riepilogare come nacque la cessione legale che rappresentò un'idea brillante del Presidente del Consiglio dell'epoca, Benito Mussolini. Quando fu creato l'INA gli fu affidato, a titolo di esperimento per 10 anni, il monopolio delle assicurazioni sulla vita, per iniziativa di Nitti e del suo segretario particolare Beneduce, sotto la Presidenza del Consiglio di Giolitti (1912). Nel corso di quasi 10 anni vi fu la prima guerra mondiale e in quel periodo l'INA esercitò non solo l'assicurazione sulla vita, ma ogni tipo di assicurazione, arrivando ad assicurare persino il naviglio italiano da trasporto. Alla scadenza dei 10 anni, nel 1922, occorreva decidere se confermare o abolire il monopolio delle assicurazioni sulla vita. A seguito della guerra, però, Trieste era diventata italiana e quindi anche le Generali e la RAS, due grandi compagnie di assicurazioni, erano divenute italiane.

Mussolini decise allora di abolire il monopolio delle assicurazioni sulla vita a favore dell'INA, ma impose a tutte le compagnie private che operavano in Italia di cedere, cioè in pratica di riassicurare per obbligo di legge, una quota del loro portafoglio annuale presso l'INA, quota che fu del 40 per cento per i primi 10 anni di attività, del 30 per cento per i secondi 10 anni, del 20 per cento per i terzi 10 anni e del 10 per cento per gli anni successivi; l'entità della commissione di riassicurazione (cioè delle commissioni che l'INA doveva pagare alle società cedenti) veniva stabilita annualmente dal Ministro dell'industria dell'epoca. In altre parole, Mussolini si riservò la facoltà di fissare il prezzo della «vendita» del 40 per cento della produzione del settore assicurativo italiano. Lascio agli onorevoli senatori giudicare quale forza di persuasione avesse questo potere del Presidente del Consiglio nei confronti delle compagnie di assicurazione.

Il sistema funzionò benissimo. Dopo la seconda guerra mondiale, nel 1952, il mercato privato si rese conto che, permanendo tale sistema, le compagnie esistenti nel 1922, cioè tutte le più grandi, erano costrette a cedere il 10 per cento delle attività mentre qualunque nuova compagnia, italiana e non, che avesse voluto venire ad operare nel nostro paese avrebbe dovuto cominciare con una cessione del 40 per cento della sua produzione. Ciò avrebbe reso impossibile per chiunque, come di fatto è avvenuto, venire a lavorare in Italia, dato che non è possibile fare il bilancio sul 60 per cento della produzione essendo l'altro 40 per cento pagato sottocosto rispetto al mercato e comunque non essendovi alcuna garanzia che esso possa essere pagato secondo i prezzi di mercato.

Il sistema è rimasto in vigore fino al 1986 quando la legge n. 742, che ha recepito una delle prime direttive CEE, ha diminuito quelle percentuali dal 40 al 30 per cento per i primi 5 anni, al 20 per cento per i secondi 5 anni e al 10 per cento per gli anni successivi. Questo era il regime in vigore, abolito dal Governo a decorrere dal 20 maggio 1993

con un provvedimento che ha recepito una parte della relativa direttiva comunitaria.

L'INA Spa, così trasformata dal decreto-legge n. 333 del 1992, esercita quindi le funzioni pubbliche che sono costituite dalle cessioni legali, dal Fondo garanzia vittime della strada, dal Fondo vittime della caccia, dal Consorzio italiano rischi agricoli speciali (CIRAS), dal Fondo antiracket e dal conto consortile. L'INA ha recentemente realizzato una *joint venture* al 50 per cento con una società sovietica, la SOVITAS. A ciò si aggiungono partecipazioni che non attengono all'esercizio delle attività assicurative, quindi non strategiche: la Banca nazionale del lavoro (19,8 per cento), l'IMI (9,2 per cento), l'Istituto di credito fondiario (5 per cento), l'Istituto nazionale fiduciario società agricole spa, l'Istituto dell'enciclopedia Treccani.

Vi sono poi le partecipazioni assicurative: l'Assitalia, che esercita tutti i rami non vita e di cui l'INA detiene il 59,51 per cento; la *Praevidentia*, che è un'antica e gloriosa compagnia praticamente inattiva; l'UNIORIAS, di cui l'INA ha la maggioranza relativa pari al 40 per cento mentre il restante 60 per cento è posseduto dal mercato privato nel suo complesso; la *Nürnberger*, che è la più importante compagnia privata tedesca, di cui l'INA possiede il 12,50 per cento e ne è il secondo azionista (il primo possiede una quota del 25 per cento); l'INA Banca e l'INA SIM, un'entità tecnica che abbiamo dovuto creare per gestire il nostro patrimonio. L'Assitalia a sua volta possiede la maggioranza relativa della SIAC che esercita l'assicurazione credito e cauzioni. L'Assitalia ne possiede il 30 per cento mentre il 70 per cento è posseduto dal mercato privato. Vi sono infine tre società estere, l'Astra, la Camat e la Maghreb. L'Astra ha 20 miliardi di portafoglio ed opera in Spagna; della Maghreb, società tunisina, l'Assitalia ha acquistato alcuni anni fa una partecipazione di minoranza; la Camat francese è una società fragile e poco patrimonializzata di cui l'Assitalia possiede il 70 per cento insieme alla Assurance Générale de France. È una società che ci dà qualche problema perché, come detto, non è patrimonializzata al pari di tutte le società del settore dei trasporti. Il ramo trasporti è un ramo molto particolare: in esso si incassano i premi già dedotti dai sinistri ed è dominato dai grandi *brokers* internazionali.

Ometto di descrivere la Banca nazionale del lavoro, l'IMI e l'Istituto di credito fondiario perché sono a tutti noti. L'Assitalia è un'ottima società che però è in perdita come tutte le società che in Italia esercitano i rami danni.

L'INA è un gruppo di grande successo che però in questi anni ha segnato il passo. L'INA nel 1991 aveva 2.167 miliardi e 987 milioni di premi contro i 1.688 delle Generali, gli oltre 1.341 di Alleanza, gli oltre 720 della RAS e gli oltre 532 di Fideuram. È importante precisare che Generali e Alleanza appartengono allo stesso gruppo ma hanno due reti di distribuzione separate; infatti mentre INA e Assitalia distribuiscono attraverso un'unica rete di agenti, le Generali, che esercitano entrambi i rami vita e danni, hanno una rete di distribuzione di agenti ed Alleanza, che esercita solo il ramo vita, ne ha un'altra fatta di produttori. Ciò non è possibile per l'INA che è vincolata da un accordo in esclusiva con i suoi agenti; tutti i prodotti del gruppo INA e delle società di cui l'INA stesso ha la maggioranza assoluta devono essere canalizzati attraverso

gli agenti generali. Questo fatto ha influenzato l'accordo da noi realizzato con la Banca di Roma per la distribuzione attraverso i suoi sportelli. L'accordo è stato congegnato in modo tale che l'agente generale responsabile di ogni singola zona dà mandato alle agenzie della Banca che insistono in quella zona. In pratica la produzione deve passare per l'agente generale, il quale trattiene una percentuale sulle commissioni.

L'INA deteneva nel 1991 una quota di mercato del 20,49 per cento. Nel 1992 è scesa leggermente sotto il 20 per cento mentre le Generali e Alleanza, che insieme detenevano il 25 per cento del mercato nel 1991, nel 1992 si sono attestate leggermente al di sopra del 26 per cento. Nel 1987 l'INA aveva il 26 per cento del mercato mentre Generali ed Alleanza il 21 per cento. In cinque anni, quindi, l'INA ha perso quasi sei punti di quota di mercato e questo è stato il motivo per il quale, appena diventato presidente dell'Istituto, nel 1990, dissi subito che per competere efficacemente sul mercato, l'INA avrebbe dovuto essere trasformato in società per azioni non essendo possibile competere sul piano dell'efficienza con compagnie private se si è regolati da uno statuto risalente al 1924 e se i nostri processi decisionali sono regolati dal diritto amministrativo pubblico anziché dal diritto civile. Le decisioni del consiglio d'amministrazione e degli altri organi sociali sono sempre state afflitte da lungaggini e caratterizzate da discussioni interminabili, cosa che non ha consentito all'istituto di far fronte alle esigenze del mercato con l'efficacia e la rapidità che esso richiede. Ciò sarebbe stato ancor più vero nella prospettiva del mercato unico europeo a cui ora siamo arrivati.

L'INA, pur avendo perso quote di mercato, è finanziariamente forte, ha un assetto patrimoniale molto solido, però ha scarsa liquidità. Non posso fornire una valutazione esatta degli immobili di proprietà dell'Istituto; tuttavia posso dire che, applicando gli estimi catastali automatici approvati lo scorso anno dal Parlamento, il patrimonio immobiliare dell'INA avrebbe un valore di circa 8.000 miliardi corrispondente a 2 milioni al metro quadro. Considerando, così come penso io, che la valutazione di 2 milioni al metro quadro non sia esattamente corrispondente a quella di mercato, anche considerando che la metà di questi immobili è affittata ad equo canone, si può trarre una propria valutazione dell'effettivo valore di detti immobili.

Le riserve matematiche dell'INA assommano a circa 22.000 miliardi, una cifra pari a quasi otto volte quella relativa ai premi. Se si considera che la media del mercato italiano è di un rapporto di uno a cinque, si comprende la grande forza patrimoniale e finanziaria dell'INA, che però non riesce a produrre il quantitativo di portafoglio annuale di produzione necessario per poter primeggiare sul mercato italiano né la liquidità necessaria per essere presente in Europa e competere efficacemente con i grandi gruppi stranieri.

I nostri punti di debolezza sono di vario genere.

Principalmente vi è quello di non essersi piazzati sul mercato estero nel campo delle assicurazioni sulla vita. È bene che la Commissione sappia il motivo per cui ciò è avvenuto. Lo statuto dell'INA ente pubblico stabiliva che l'Istituto esercita l'attività vita in Italia e all'estero, ma in realtà non consentiva all'INA di operare direttamente

all'estero nel rispetto delle norme europee, le quali stabiliscono che si può operare soltanto sotto forma di mutua o società per azioni. L'INA, essendo privo di capitale formale, di assemblea e di azionisti, non poteva essere autorizzato ad operare all'estero. Ciò fino al luglio scorso, quando è diventato società per azioni. Tale situazione ha rappresentato per l'INA un grave *handicap* perchè la legislazione comunitaria consentiva e consente ad una compagnia di assicurazione italiana di fondare o comprare una compagnia vita in un paese appartenente alla Comunità (e di solito si sceglie il paese dove le norme sono più favorevoli, come in Inghilterra) per poi vendere i relativi prodotti in Italia, a condizioni più favorevoli di quelle dei prodotti italiani. Ad esempio, se in Italia una compagnia di assicurazioni voleva creare una nuova polizza vita, fino ad ora doveva sottoporsi all'autorizzazione preventiva dell'autorità di controllo e calcolare i premi sulla base delle tavole ufficiali generali di mortalità. In Inghilterra le società vendono le polizze che vogliono senza vincoli di questo genere. Fanno i calcoli ciascuna sulle proprie tavole di mortalità, predispongono i loro prodotti in piena libertà, senza autorizzazioni preventive, sono soggette soltanto a controlli sul bilancio. Si può facilmente capire che è più semplice realizzare prodotti migliori a costi più bassi. Inoltre è possibile investire i premi sul mercato inglese dove la Borsa dà rendimenti maggiori. La possibilità che società come Generali, RAS, Alleanza, SAI e Toro hanno avuto in questi anni di vendere in Italia prodotti provenienti da altri paesi ha assicurato loro una competitività che noi non potevamo avere. Questa limitazione - derivante dalla peculiarità del sistema INA - (intendo la peculiarità della sua struttura giuridica) ha rappresentato una strozzatura che ha rallentato il nostro ritmo di sviluppo.

È mia opinione personale che l'obiettivo dell'Istituto nei prossimi anni debba essere quello di accelerare fortemente il suo sviluppo per ridurre l'incidenza delle spese generali e delle provvigioni sui premi, eventualmente anche attraverso acquisizioni. Ciò sarà possibile modificando la struttura patrimoniale e finanziaria dell'Istituto, cioè cedendo una parte di immobili e reinvestendo il ricavato in attività più liquide o liquidizzabili. Questo è anche il parere di tutte le *merchant banks* che si stanno interessando al nostro gruppo.

Inoltre, prima di cedere l'INA sul mercato occorre evidentemente provvedere a separare le funzioni pubbliche dall'attività di impresa. Ciò è necessario per due motivi, il primo attinente alla proprietà, cioè al Governo italiano, il secondo al mercato.

Il Governo italiano non può vendere nel mondo certificati azionari che rappresentano in parte anche l'esercizio di funzioni pubbliche. I mercati internazionali non accettano di comprare azioni che rappresentano anche attività di questo genere perchè i relativi costi e ricavi sono disciplinati da leggi e non dal libero mercato; l'investitore straniero teme che il Governo di un qualunque paese possa aggravare il conto economico della società attraverso provvedimenti di legge che egli non può controllare. Da qui l'esigenza di separare le due attività, la separazione del cavallo dall'uomo cui ho fatto riferimento nel convegno tenutosi a Londra.

La separazione delle attività può essere realizzata attraverso due modi principali: attraverso il conferimento di azienda oppure attraverso

la scissione. In questi giorni vi sono state polemiche sui giornali a tale proposito, in gran parte sollevate ad arte e comunque mal poste. Il problema non è quello della scelta fra queste due modalità. Rammento alla Commissione che parlai di conferimento di azienda al fine di privatizzare l'INA già nell'aprile del 1991, in occasione di un convegno organizzato dalla CISL, ed ho poi continuato per due anni a sostenere la tesi del conferimento di azienda come l'unico modo per privatizzare l'INA. Ciò in quanto la scissione non esisteva nell'ordinamento italiano, essendovi entrata nell'autunno del 1992, tanto che il suo regime fiscale è stato definito soltanto poche settimane fa.

La scissione opera in orizzontale; è come un salame di cui si taglia una fetta. La proprietà di entrambe le società derivanti dalla scissione rimane inalterata, nel senso che resta all'azionista originario, nel nostro caso al Tesoro.

Il conferimento di azienda, invece, opera a cascata.

Si conferisce un'azienda in una società a valle e, in cambio del conferimento, si ottiene il 100 per cento delle azioni dell'azienda conferitaria. Ciò vale per qualunque settore produttivo, non solo per le assicurazioni. Se si vuole conferire un'azienda in un'altra, si crea quest'ultima dal notaio, si realizza un aumento di capitale, si chiede al Presidente del tribunale di nominare tre periti che periziano l'azienda da conferire, si conferisce l'azienda sulla base del valore indicato dai periti e si ottengono in cambio azioni che rappresentano - ripeto - il 100 per cento della società.

Per un esame accurato della soluzione migliore da adottare occorre prendere in esame non solo il movimento dell'attività di impresa, ma anche quello delle funzioni pubbliche. Non è detto che l'INA, che attualmente esercita sia l'impresa vita sia le funzioni pubbliche, debba conferire l'impresa restando con l'esercizio delle funzioni pubbliche; può benissimo fare il contrario. Il problema è capire esattamente, in questo caso, in cosa consistono le funzioni pubbliche e quali sono quelle da separare. Vi è una Commissione, nominata dal ministro Guarino, che svolge un'attività ricognitiva e che fornirà al Ministro dei suggerimenti su come regolare l'esercizio di dette funzioni.

Volendole analizzare nello specifico, va detto che il conto consortile, che è un fatto statistico, fu istituito per fornire alla cosiddetta commissione Filippi, poi al Ministro dell'industria ed infine al CIP, gli elementi di conto per determinare la tariffa relativa all'assicurazione sulla vita. Tale tariffa verrà abolita a partire dal 1994 e quindi il conto consortile non avrà più ragion d'essere perchè le tariffe saranno libere.

Il Fondo garanzia vittime della strada ha un patrimonio di circa 700 miliardi, interamente investito in titoli, e serve a indennizzare le vittime di automobilisti rimasti sconosciuti o non assicurati. Si tratta di una tipica funzione pubblica per il soddisfacimento di un'esigenza sociale.

Il Fondo vittime della caccia, che non è ancora attivo, verrà strutturato esattamente come il Fondo garanzia vittime della strada.

Il Fondo *antiracket* è stato istituito da poco e non è ancora entrato in funzione.

Il CIRAS, che è un consorzio contro i rischi della grandine, esercita l'assicurazione sulla grandine. Fino a pochi mesi fa si trattava di un

consorzio obbligatorio, nel senso che tutte le imprese italiane esercenti quel tipo di assicurazione erano obbligate a farne parte. Ciò per un semplice motivo: si sa benissimo in Italia quali sono le zone soggette alla grandine e quindi tutte le compagnie erano disposte ad assicurare contro tale rischio nelle zone dove normalmente non grandina e nessuna invece nelle zone maggiormente a rischio. Il Ministero ha voluto quindi ripartire il rischio. L'INA detiene in riassicurazione una quota tra il 10 ed il 30 per cento; negli ultimi anni l'Istituto si è sempre mantenuto intorno al 10 per cento continuando quindi ad esercitare una forma di assicurazione per la quale, fra l'altro, non ha mai ricevuto autorizzazione. Lo stesso vale per il Fondo di garanzia per le vittime della strada attraverso il quale l'INA di fatto esercita la responsabilità civile auto, ramo per il quale non è né potrebbe essere autorizzato. Tale Fondo, infatti, viene alimentato da una percentuale sui premi che si pagano per la RC-Auto, nel senso che l'Istituto riceve questa percentuale, la investe e, quando occorre, risarcisce le vittime della strada.

È evidente quindi che queste attività pubbliche vanno separate dall'impresa e ciò può avvenire o conferendo tali funzioni oppure conferendo l'impresa con o senza le cessioni legali. A proposito di queste ultime, va spiegato in cosa esse consistono a partire dal prossimo 20 maggio quando cesserà l'obbligo per ciascuna compagnia esercente in Italia di cedere una quota di premi all'INA. Quest'ultimo si ritroverà con un portafoglio vita riassicurativo che assommerà a circa 1.100 miliardi a fronte del quale vi saranno riserve matematiche, cioè il debito verso gli assicurati, che assommeranno a circa 4.500 miliardi. Nel nostro bilancio, in tutti questi anni, le riserve matematiche sono state calcolate globalmente, senza distinguere tra cessione legale e attività diretta. Le attività che coprono le riserve matematiche, che costituiscono la garanzia per l'assicurato, sono del tipo indicato dal Ministro dell'industria che ogni tre anni le definisce attraverso un suo decreto. Se si vuole separare questo portafoglio di poco più di 1.000 miliardi dai 2.500 miliardi dell'attività diretta, occorre anche separare le attività che coprono il debito del portafoglio di cessione legale dal debito dell'INA. In tal senso si pone un problema delicatissimo sul piano politico, strategico e dell'interesse dell'Istituto. Si potrebbe infatti provocatoriamente affermare che le attività delle cessioni legali potrebbero essere coperte ad esempio dal 20 per cento circa di azioni della BNL che l'INA possiede, una quota che non frutta nulla all'Istituto che è stato obbligato ad acquisirla. Intendo dire che si potrebbe utilizzare a tale scopo tutto ciò che non serve all'attività di impresa mantenendo all'INA tutto ciò che invece ha valore strategico. Un simile modo di procedere comporterebbe conseguenze politiche perché il mercato reagirebbe nel vedere la parte del suo debito coperta da attività non confacenti. Una soluzione inversa, invece, penalizzerebbe l'Istituto.

Il vero nodo da sciogliere, pertanto, nel momento in cui si deve scegliere tra conferimento d'azienda e scissione, è il destino del portafoglio della cessione legale, se cioè esso debba rimanere all'INA azienda assicurativa vita o se debba essere unito alle funzioni pubbliche.

Le possibilità teoriche di fare questa separazione sono otto. Si può realizzare un conferimento d'azienda per l'attività assicurativa vera e propria e per le funzioni pubbliche. Questo conferimento può avvenire in società da creare o esistenti (e così sono quattro possibilità); lo stesso discorso vale poi per la scissione, definendo così le otto complessive possibilità.

Esaminando partitamente queste singole possibilità, c'è da precisare che esiste un accordo unanime per escludere qualunque movimento o dell'azienda o delle funzioni pubbliche verso società di nuova costituzione perchè ciò comporta comunque problemi oggettivi nei confronti dell'ISVAP che si sommano a tutti gli altri problemi del conferimento e della scissione.

Tolte queste due possibilità ne rimangono sei. Dirò brevemente dell'ipotesi di cui si è molto parlato e cioè il conferimento dell'azienda assicurativa INA-vita in una società esistente. In questo caso la società a valle è posseduta totalmente dalla società rimasta, e nel caso di cessione di azioni il ricavato va alla società conferente la quale attribuisce al Tesoro a titolo di dividendo il profitto del suo bilancio. È ovvio che in questa ipotesi si interpone fra la proprietà (Tesoro) e il mercato, un altro soggetto giuridico.

L'azienda INA-vita società per azioni presenta un livello di attività - non un netto patrimoniale - dell'ordine di 22.000 miliardi (ricordo che in precedenza ho fatto riferimento agli 8.000 miliardi di immobili). Oggi abbiamo un capitale sociale di 3.600 miliardi e riserve matematiche (vale a dire debito verso gli assicurati) con le relative attività a copertura di 22.000 miliardi. Ciò comprende tutto, anche la cessione legale, e le altre funzioni pubbliche.

Quando verrà presa la decisione di scorporare l'azienda, si dovranno fare delle valutazioni e poi procedere alla separazione, attraverso l'istituto della scissione o quello del conferimento. Secondo la dottrina e la giurisprudenza unanime, il conferimento d'azienda, qualunque ne sia la dimensione, è un trasferimento; è cioè assimilato, agli effetti civilistici e fiscali, al trasferimento, mentre la scissione è l'opposto logico della fusione e non comporta trasferimento.

Questo problema ha una conseguenza enorme perchè nel caso del conferimento, essendo quest'ultimo un trasferimento, per quel che riguarda gli immobili si deve ottemperare alle disposizioni della legge urbanistica, vale a dire che si deve avere per ogni immobile il condono, pena la nullità assoluta del trasferimento stesso.

Pertanto, trasferire un patrimonio immobiliare di queste dimensioni attraverso il conferimento sarebbe realmente un'impresa titanica, anche se non impossibile.

Tenendo conto che l'operazione deve partire per legge da una situazione patrimoniale definita e quindi, nel nostro caso, dal bilancio del 1992, bisognerebbe attendere il mese di giugno allorquando viene approvato il bilancio. Ciò significherebbe portare a definizione questa operazione, al più presto, verso la fine dell'anno. In questo caso il collocamento di azioni sul mercato non potrebbe essere intrapreso per il 1993.

Il discorso sarebbe diverso se conferissimo le funzioni pubbliche senza la cessione legale. In questo caso si tratterebbe di conferire un

portafoglio titoli di 700 miliardi, facilmente valutabile e senza problemi di immobili e di consono; ecco perchè la tesi della divaricazione tra scissione e conferimento è mal posta.

Il vero problema è dove collocare le cessioni legali.

Dal parere fornitoci dai nostri consulenti è risultato chiaramente che ciò che conta è il compendio che si trasferisce; più il compendio è grande, complicato ed articolato, più lungo e articolato sarà il trasferimento. Se si conferiscono le funzioni pubbliche considerando anche le cessioni legali, si presentano molti problemi legati alla vendita degli immobili, mentre se si conferiscono soltanto le funzioni pubbliche, senza le cessioni legali, l'operazione è più semplice. L'unica ipotesi possibile di conferimento è quindi quella di conferire le funzioni pubbliche senza le cessioni legali.

Diversa è l'ipotesi della scissione; quest'ultima opera in orizzontale. La scissione non è un trasferimento, come il conferimento, e non comporta l'adeguamento alle previsioni della legge urbanistica. La scissione avviene nel seguente modo: il Ministero del tesoro rimane azionista unico; si procede ad una separazione con da un lato l'azienda INA e dall'altro le funzioni pubbliche, con o senza le cessioni legali.

Uno dei problemi più importanti della separazione delle attività cui sono più attento (e del resto lo è ovviamente anche l'amministratore delegato Fornari) è quello del personale che non ha particolare voglia di trasferirsi da una società all'altra.

Il personale ha un contratto aziendale molto vantaggioso con facilitazioni di vario genere; teme che, creandosi una separazione in un'altra società, non possa mantenere i benefici di cui godeva precedentemente. Nel caso di una scissione o di un conferimento con le cessioni legali in un'altra società, il portafoglio delle cessioni legali, essendo abolite le cessioni stesse, sarebbe destinato, per definizione, ad esaurirsi. Sarebbe assurdo chiedere a qualcuno di lavorare in una società che, per definizione, entro dieci o quindici anni è destinata a chiudere.

A mio parere invece, il personale dovrebbe rimanere al suo completo nell'organico dell'INA Spa senza distinzioni. A me sembra opportuno che le cessioni legali rimangano all'INA-vita e solo le altre funzioni pubbliche vengano trasferite. Il personale che si occupa delle funzioni pubbliche è costituito da 38 persone, mentre per le cessioni legali il personale è pari a circa 100 unità. Le funzioni pubbliche possono essere esercitate dallo stesso personale dell'INA, attraverso un contratto di *service*, mentre ritengo che la situazione di attuale organizzazione della cessione legale debba rimanere invariata.

Un altro problema costituito dal portafoglio della cessione legale è rappresentato dal fatto che sono stati realizzati investimenti in attrezzature, uffici, materiali e *software*. Pertanto, non si può togliere alla società il portafoglio lasciando soltanto i costi: sarebbe allora meglio togliere il portafoglio e il personale. Ma questo come abbiamo visto non è opportuno. Nel caso in cui si togliesse il portafoglio lasciando i costi e si paragonasse la situazione del 1992 con quella del 1993, si avrebbe nel 1992 un portafoglio di 3.500 miliardi - di cui 1.000 di cessioni legali - ed un personale di 1.400 unità, mentre nel 1993 si avrebbero 2.500 miliardi con le stesse 1.400 persone. I costi esplodereb-

bero con il risultato di uccidere il conto economico e di non riuscire più a vendere l'azienda INA.

Il vero punto qualificante è il destino delle cessioni legali che rappresentano un asse importante dell'INA proveniente dal passato, che deve rimanere nell'azienda e che, rimanendo nell'azienda, può essere gestito managerialmente nei confronti del mercato. Ciò significa che in certi casi ci può essere la convenienza effettiva ad abbandonare la cessione legale mentre in altri casi può esserci la convenienza a mantenerla su base contrattuale. Intendo dire che l'INA dovrebbe dichiararsi disponibile a restituire alle imprese private il portafoglio della cessione legale, salvo proporre di mantenerlo sulla base di condizioni di mercato da negoziare caso per caso.

Non vedo perchè tutti possono esercitare la riassicurazione vita e l'INA non potrebbe tramutare un'assicurazione per legge in una contrattuale. C'è sempre da determinare ovviamente il cosiddetto *break even*, ma questo fa parte del nostro mestiere.

Se escludiamo le cessioni legali da ciò che viene trasferito, il «conferimento a cascata» e la scissione diventano due ipotesi praticamente identiche.

Questa è stata la decisione del consiglio d'amministrazione dell'INA di oggi. Il consiglio cioè, dopo aver riepilogato in maniera sintetica tutte le considerazioni fatte da me questa mattina, ha deliberato - e domani invierò al Ministro il verbale della seduta - di enucleare tre possibilità. Innanzi tutto è necessario trasferire le funzioni pubbliche e non l'azienda. In secondo luogo occorre escludere da questo trasferimento le cessioni legali; sulla base di questo, l'ipotesi preferibile è la scissione in una società nuova; in alternativa si pone la scissione in una società già costituita. In terza alternativa si configura il conferimento delle funzioni pubbliche in quanto, escludendo le cessioni legali e gli immobili, anche il conferimento si presenta come un'ipotesi valida.

Dalla prossima settimana aspetteremo le decisioni dell'azionista, che ovviamente farà le consultazioni che ritiene opportune. Successivamente, procederemo secondo tali decisioni, in quanto si tratta di determinazioni da far risalire necessariamente all'azionista e non all'azienda. È la proprietà che deve decidere come vuole dividersi. Per noi è importante aver messo in luce tutte le conseguenze di ogni ipotesi, anche in vista della quotazione dell'INA sul mercato.

A tal proposito, signor Presidente, vorrei far riferimento all'ultima parte della nota che ho presentato a Londra e che ha costituito fattore di interesse per gli investitori inglesi e internazionali. Da anni sono un sostenitore del collocamento delle azioni dell'INA fra un pubblico di azionariato diffuso. Sono cioè contrario alla cessione dell'INA a qualche grande gruppo, in primo luogo perchè l'INA, come *holding*, anche non considerando le cessioni legali, ha un valore teorico che si aggira intorno ai 15.000-16.000 miliardi. Ciò vuol dire che non può essere venduta in Borsa ad una cifra maggiore di 12.000-12.500 miliardi. Se allora si presentasse qualcuno che vuole comprare il 51 per cento dell'INA, ciò vorrebbe dire che lo Stato per 6.500-7.000 miliardi venderebbe il controllo dell'INA. Ed allora, cosa se ne farebbe lo Stato del rimanente 49 per cento che non conterebbe nulla? Sarebbe

un'operazione errata; meglio sarebbe vendere il 100 per cento, massimizzando il ricavo.

Per quanto concerne allora la cifra complessiva di 12.000 miliardi, è da escludere che in Italia vi sia qualcuno che possa sborsare una cifra del genere. Ciò vale sia per il settore assicurativo che per quello bancario. Comunque, secondo me, non c'è nessuno in Europa (e credo anche nel mondo) che disponga di 10-12.000 miliardi e voglia investirli in un paese come l'Italia nel settore dell'assicurazione sulla vita, che rappresenta una quota di mercato estremamente ridotta. È vero che le prospettive di crescita sono molto importanti, ma in valore assoluto le cifre saranno estremamente basse rispetto a paesi come il Giappone e la Germania. Pertanto, per la strategia dei gruppi internazionali inglesi, francesi o tedeschi, destinare questa cifra ad un investimento in Italia significherebbe condizionare i propri investimenti negli altri mercati mondiali per molti anni.

A mio modesto avviso, questo non è possibile. Ho un'esperienza personale svolta all'interno della «Prudential» inglese, che da sola detiene un portafoglio pari all'intero portafoglio vita italiano. Ebbene, la stessa «Prudential» non avrebbe le risorse per fare investimenti del genere.

Se questo è vero, bisogna allora cercare di rendere appetibile le azioni al mercato italiano. Personalmente ritengo che un fattore di democrazia economica, oltre che di equità in generale nei confronti dei nostri assicurati, potrebbe essere quello di offrire prima di tutto agli assicurati, ai dipendenti e alle forze di vendita la possibilità di acquistare azioni. Occorre ovviamente tener conto del fatto che il peso dei dipendenti rispetto al totale delle azioni sarà minimo, trattandosi, tutto compreso, di una cifra che al massimo arriva alle 10.000 unità, mentre gli assicurati sono 1.300.000. Ho elaborato un'idea che il ministro Barucci ha recepito, che le Camere hanno approvato nel loro parere e che il Consiglio dei Ministri ha esplicitamente inserito nelle proprie deliberazioni. L'idea parte dalla necessità di aumentare la produzione. L'INA - come dicevo - ha 1.300.000 assicurati; il premio medio che questi assicurati pagano è di circa 1.200.000 lire (le famose 100.000 lire al mese).

Io suggerirei di lanciare una proposta agli assicurati valida ad esempio tre mesi, offrendo a tutti coloro che sono disponibili a raddoppiare questo premio (arrivando alla tradizionale soglia di deducibilità di 2.500.000 lire annue) una o più azioni dell'INA (a seconda poi del valore) a condizioni particolari, ad esempio facendo loro pagare un ridotto valore di avviamento.

Il valore di avviamento dell'INA dipende da molti fattori fra i quali ci sono certamente il lavoro e l'impegno dei dipendenti e della rete di vendita e la fiducia degli assicurati. Mi pare quindi giusto che di questo si tenga conto nel determinare, nei loro confronti, le condizioni di vendita.

L'assicurato perciò, con un versamento di 100.000 lire al mese, si troverà da un lato con una polizza a condizioni molto migliori che in passato e dall'altro avrà il diritto di acquistare azioni INA ad un prezzo speciale, inferiore a quello del collocamento in Borsa che terrà conto, ovviamente, del valore di avviamento nella sua globalità.

Aggiungo peraltro che, nel caso in cui qualche assicurato, pur interessato, non avesse denaro sufficiente, vi sarebbe una banca, che condurrebbe l'operazione insieme all'INA, disposta a concedere anticipazioni a condizioni di favore: innanzi tutto perchè non calcolerà il tasso sui 5-10 milioni del singolo caso, ma sulle centinaia di miliardi dell'operazione complessiva; in secondo luogo perchè l'assicurato garantirà con le azioni acquistate, lasciandole in pegno alla banca per un periodo prestabilito in modo da poter restituire il prestito con il *capital gain* sull'azione. In tal modo si eviterebbe anche il fenomeno del *flow back*, cioè della gente che compra e rivende in poco tempo. Mi sembra che anche il disegno di legge del Governo sul rilancio della Borsa tiene conto di questa possibilità, e infatti prevede condizioni particolari per chi tiene le azioni per almeno tre anni.

Ebbene, se un assicurato su quattro desse risposta positiva, si tratterebbe di più di 300.000 assicurati che verserebbero un milione l'anno; moltiplicando questa cifra per il numero degli assicurati si avrebbero 300 miliardi.

Ciò vorrebbe dire che in un anno la produzione aumenterebbe di 300 miliardi, e ciò non sarebbe per un anno solo, ma per la durata media del portafoglio polizze. Infatti, a fronte di una polizza che scade, ad esempio, tra due anni, ve ne sarà un'altra che scade fra 14 anni; si calcola una durata media di cinque anni.

Ed allora, ripeto, se un assicurato su quattro dovesse accettare questa offerta, l'INA otterrebbe 300 miliardi di proventi al conto economico per almeno cinque anni.

Ciò darebbe all'azienda un impulso formidabile e consentirebbe fra l'altro una vantaggiosa politica di dividendi che agevolerebbe le quotazioni successive.

Le azioni che rimangono allo Stato per la cessione di una seconda *tranche* avrebbero maggior valore perchè la società avrebbe una produzione maggiore di 300 miliardi per 5 anni e presenterebbe un R.O.E. (*Return on equity*) maggiore del precedente per effetto del maggior dividendo.

Si tratta di un progetto che ho studiato a lungo con l'aiuto di esperti italiani e che ho verificato con alcune banche di affari. È un discorso che è piaciuto ed è stato considerato fattibile da tutti. Nel mondo esiste un esempio analogo compiuto dalla società «Equitable Life» americana, una società mutualistica le cui quote sono state trasformate in azioni e vendute ai *mutualists*, che ha avuto un successo enorme.

Pertanto, non vedo il motivo per cui anche l'INA non dovrebbe effettuare un'iniziativa analoga; sarebbe un'operazione di *marketing* finanziario con la quale il Governo italiano effettuerebbe un'operazione di privatizzazione in modo imprenditoriale a vantaggio suo e del mercato.

Per evitare scalate, nulla vieta, allo stato attuale, di inserire nello statuto una clausola secondo la quale nessuno può detenere più di una certa quota di azioni; oppure che il Governo stabilisca un meccanismo di *golden share*, al fine di garantire, almeno per il periodo iniziale, il necessario indirizzo gestionale.

Sarebbe sufficiente dedicare all'operazione il 10 per cento del capitale per rilanciare l'impresa avvantaggiando nello stesso tempo

l'azionista Stato. Secondo i miei conti, se il Governo vendesse il 70 per cento dell'INA, in tre anni potrebbe ricavare circa 9.000 miliardi, e si troverebbe ad avere ancora il 30 per cento del capitale della società.

Mi rendo conto che ciò comporta, entro certi limiti, un cambio di strategia. Se il Governo vuole incassare dalla vendita dell'INA 6.000-7.000 miliardi entro il 1993, allora sarà necessario procedere in modo parzialmente diverso; l'operazione potrà essere fatta ugualmente ma organizzata in modo differente. Comunque sia, è necessario una grossa operazione pubblicitaria che, attraverso televisione, giornali e *mass-media*, spieghi i vantaggi derivanti da questo tipo di investimenti. Essi sono, fra l'altro, un modo per trasferire il risparmio dai titoli di Stato tramutandolo in capitale di rischio; ha effetti benefici sui mercati finanziari e sulla Borsa e costituisce un fattore importante di democrazia economica.

Un importante fattore di successo del collocamento delle azioni INA presso gli assicurati, sarà la nostra rete di agenti generali, una rete capillare e ben organizzata che si compone di circa 7.000 venditori, abituati a visitare personalmente gli assicurati per prospettare loro nuove opportunità. I nostri agenti si sono dimostrati molto favorevoli a questo progetto che li vedrebbe percepire le normali provvigioni sulla produzione così sollecitata; noi gioveremmo a loro ma anche a noi stessi perché il collocamento dell'azione non costerebbe niente alla società, essendo effettuato contemporaneamente all'aumento del premio di polizza sul quale, ripeto, pagheremmo le provvigioni normali, senza peraltro pagare commissioni sul collocamento delle azioni.

Per grandi linee, questo è il programma che ho proposto al Governo. Credo di essere stato sufficientemente esauriente, ma sono comunque a disposizione per le eventuali domande che i componenti la Commissione vorranno porre.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Pallesi per questa illustrazione molto chiara e documentata, che ci ha aiutato a comprendere la strada intrapresa dal consiglio di amministrazione in ordine alla scissione. Siamo grati per tutte le delucidazioni che ci ha fornito; ovviamente le domande dei colleghi serviranno non soltanto ad avere ulteriori chiarimenti, ma anche come spunti da affiancare alla linea del Governo riguardo alla privatizzazione della società, in considerazione delle anticipazioni che lei ha fornito.

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

GIANOTTI. Signor presidente Pallesi, mi compiaccio del fatto che il consiglio di amministrazione dell'INA abbia deliberato stamani su questa proposta, anche se in ultima analisi sarà l'azionista a decidere; spero comunque che, se verrà attuata, ciò solleciti il processo di privatizzazione.

Vorrei porre una domanda riguardo al profilo che il prodotto della società ha sul mercato italiano. Alla fine del suo intervento lei ha sottolineato che gli agenti sono poco *market oriented* perché l'INA ha sempre avuto la fortuna di avere un salvagente pubblico; inoltre, ci sono altri aspetti della situazione dell'INA che hanno suscitato e suscitano

molte perplessità e che sono stati oggetto di polemiche e anche di numerose interrogazioni parlamentari a cui negli ultimi anni, mi riferisco al 1992 e al 1993, il Governo ha risposto. Come certamente lei sa, presidente Palesi, l'unico modo per il Parlamento di conoscere l'attività delle aziende pubbliche è quello d'interrogare i Ministri responsabili salvo che, in casi come questo, si dia vita ad una audizione. Sulla base allora degli atti parlamentari e delle interrogazioni regolarmente presentate, le vorrei porre alcune domande relativamente alla situazione INA e a taluni aspetti anomali della situazione di questa società.

In primo luogo: l'INA-Banca di Marino è controllata dall'INA. Il Presidente dell'INA-Banca di Marino è stato raggiunto da avviso di garanzia per una vicenda giudiziaria che riguarda non la Banca e neanche il ruolo svolto dal Presidente nella Banca, ma il ruolo svolto presso l'EFIM e la controllata SAFIM. Mi chiedo, perchè non è stato preso alcun provvedimento cautelare nei confronti del Presidente dell'INA-Banca di Marino a cui è pervenuta la comunicazione giudiziaria?

GRANELLI. Mi scusi se la interrompo, ma vorrei osservare che, se facciamo le audizioni per trasformare in responsabili del Governo gli auditi, non è una cosa corretta. Queste sono questioni che abbiamo già sottoposto al Governo che dovrà rispondere al riguardo.

GIANOTTI. Noi ci siamo rivolti al Governo, ma per ora questi non ha risposto. Si tratta della proposta di privatizzare l'INA e vendere le sue azioni sul mercato. L'INA rappresenta quindi un prodotto che può essere meglio venduto se dà garanzie e se presenta un profilo di nettezza, di etica di impresa senza il quale è più difficile vendere il prodotto.

Mi sembra pertanto che in questa occasione sia lecito chiedere a chi è responsabile dell'impresa cosa pensa al riguardo.

PRESIDENTE. Senatore Gianotti, ritengo che in effetti questa domanda non vada posta al Presidente dell'INA, anche perchè il provvedimento cautelare senza una sentenza apposita non è di competenza dell'INA. Ritengo quindi opportuno stralciare dal dibattito questa domanda.

GIANOTTI. Signor Presidente, non sono assolutamente d'accordo. Noi in Parlamento chiediamo ai membri del Governo che ricevono una comunicazione giudiziaria di dare le dimissioni - e noi venerdì discuteremo delle dimissioni di un Ministro che è stato raggiunto da una comunicazione giudiziaria - e non vedo quindi per quale motivo non dobbiamo chiedere ai responsabili di un'azienda pubblica, una cui controllata vede il Presidente raggiunto da una comunicazione giudiziaria per truffa, quale misura cautelativa deve essere presa dall'azienda stessa.

PRESIDENTE. Se mi consente, nel caso dei Ministri siamo di fronte a responsabilità politiche; nel caso da lei citato, invece, ci troveremmo

di fronte a responsabilità pubbliche ma comunque relative ad un istituto di diritto privato.

GRANELLI. Signor Presidente, ho sollevato io la questione e vorrei osservare che, se la domanda è posta correttamente, come mi è sembrato dallo sviluppo dell'intervento del senatore Gianotti, al fine di evidenziare la necessità di trasparenza e di credibilità per un'azienda che deve essere posta sul mercato e di cercare quindi misure idonee qualora si verificassero fenomeni di turbativa, allora è possibile esaminare la questione anche nel contesto dell'audizione odierna. Se invece la domanda è posta sul piano di una mancata risposta governativa, non è corretto rivolgerla in questa sede.

PRESIDENTE. Ritengo che la questione si possa risolvere interpretando la domanda rivolta dal senatore Gianotti come raccomandazione di ordine generale, non si può invece accettare come questione di provvedimento cautelare che ci porrebbe oggettive difficoltà.

GIANOTTI. Non litighiamo sulle parole: io voglio sapere se, di fronte all'avviso di garanzia inviato al Presidente dell'INA-Banca di Marino, è stata assunta qualche misura prudenziale da parte della società e, se non è stata assunta, per quale motivo e in che modo si intende tutelare la società.

Un'altra domanda che ho posto ieri all'amministratore delegato e che desidero riproporre oggi al Presidente dell'INA, riguarda l'assetto agenziale di tale società. L'INA, per quanto mi risulta, è la sola compagnia di assicurazioni che ha un'estrema concentrazione di agenti. Lei ha detto nella sua relazione che questo è un limite nell'attività dell'impresa.

PALLESSE. No, si tratta di un'esclusiva e non di concentrazione.

GIANOTTI. Aggiungo allora il termine concentrazione da parte mia. Si arriva ad una situazione nella quale, ad esempio, a Milano un solo agente concentrava (e suppongo che ciò ancora accada) polizze per qualcosa come 400 miliardi con la facoltà, da quanto si è appreso attraverso la stampa, di stipulare polizze anche al di fuori dell'ambito territoriale di Milano. È scoppiato ad esempio il caso clamoroso della polizza Enel: notoriamente l'Enel ha sede a Roma. Io so che, in un caso, si è allontanato un agente minore dell'INA perchè aveva stipulato polizze al di fuori dell'area di Civitavecchia a lui assegnata. La cosa non mi sorprende, ma è stata oggetto di parecchie polemiche. Ed allora, anche in vista della privatizzazione, vorrei sapere come si vuole riformare l'assetto agenziale dell'INA.

A tutto ciò si aggiunge anche la situazione di Roma, che non è agenzia ma è una gestione diretta che nel bilancio dell'INA fa scaturire soltanto i risultati finali, rimanendo però al di fuori dal consolidato INA. Anche questo come si può spiegare, cosa intendete fare, quali sono le vostre idee?

La terza ed ultima domanda è relativa alla gestione del patrimonio immobiliare. Sono stati registrati molti casi di gestione, se non proprio

«allegra», molto vicina ad essa. Si è parlato di alcuni negozi di via del Tritone, a Roma, affittati a dipendenti a prezzi politici. Cito il caso di una dirigente dell'INA che ha gestito con altre persone negozi che poi avrebbe recentemente ceduto con una buonuscita di 700 milioni. Questo che ho citato è un caso, ma ve ne sono anche altri.

Ora, è vero che l'INA non è il solo in una gestione, diciamo così, non molto attenta del patrimonio immobiliare, perchè anche amministratori dello Stato non hanno dimostrato grande rigore; però non c'è dubbio che uno dei versanti fondamentali dell'attività di una compagnia assicurativa è proprio il settore immobiliare. Proprio in considerazione del fatto che l'INA si rivolge al mercato, deve dare garanzie non soltanto al Parlamento, ma anche ai risparmiatori. Vorrei allora sapere da lei cosa ritiene debba fare la compagnia in tale settore.

PRESIDENTE. Per quanto riguarda quest'ultima domanda, nell'espletare la mia funzione di regolatore dei lavori, debbo precisare, ai sensi del Regolamento, che ci troveremmo nella situazione in cui potrebbe operare una Commissione di inchiesta, mentre in realtà la nostra è soltanto una audizione nell'ambito di un'indagine conoscitiva. Non vorrei allora che su questo argomento la Commissione si assumesse la responsabilità di aver operato oltre i limiti concessi dal Regolamento in merito all'indagine conoscitiva.

PAIRE. Signor Presidente, mi sembra che questa consultazione si è bloccata per quanto riguarda le richieste che rispondono a precisi interessi dei Commissari. Io non credo che il problema sia se le domande possano essere poste, ma piuttosto se rimane nell'etica, nella libertà e nella decisione del presidente Pallesi di rispondere o meno. Di questo sono convinto, perchè credo che certe deformazioni rispetto al mercato vadano chiarite. Siamo in presenza di una volontà di privatizzazione e quindi è necessario predisporre seriamente l'azienda nei confronti del mercato. Ritengo peraltro che quanto sottolineato precedentemente sia una delle ragioni che impongono un'urgente privatizzazione.

PRESIDENTE. Senatore Paire, anche a lei, senza drammatizzare, vorrei rispondere che il Presidente del Senato e i Presidenti delle Commissioni sono i primi assoggettati alle regole. Non drammatizziamo sulle questioni poste e sulle esigenze oggettive che sottostanno alle questioni specifiche delle domande. Vi invito a tener conto dei limiti rappresentati dal comma 2 dell'articolo 48 del nostro Regolamento sulle indagini conoscitive, che recita: «Nello svolgimento di tali indagini, le Commissioni non dispongono dei poteri di cui al comma 5 dell'articolo 162, nè hanno facoltà di esercitare alcun sindacato politico, di emanare direttive, di procedere ad imputazioni di responsabilità».

GIANOTTI. Nessuno ha chiesto questo, signor Presidente.

PAIRE. Ho solo chiesto di lasciare al presidente Pallesi la libertà di valutare se rispondere o meno.

GRANELLI. Signor Presidente, voglio innanzi tutto dire che questa relazione, in gran parte nota per aver noi letto i giornali, è comunque molto interessante ai fini di una conoscenza del problema, e quindi sicuramente rientra nell'ambito dell'indagine conoscitiva. Personalmente ringrazio il presidente Pallesi per le informazioni che ci ha dato e per quelle che ancora ci vorrà dare.

Al senatore Paire vorrei dire che siamo tutti liberi di fare le domande e il presidente Pallesi è nella condizione di decidere liberamente come rispondere, perchè siamo nella fase dell'approfondimento per la conoscenza di un problema. Ho avuto qualche riserva prima, rispetto alle domande del senatore Gianotti, semplicemente con riferimento al rischio di commistione con la funzione di controllo e di indirizzo che il Parlamento ha nei confronti del Governo, ma non dei soggetti che di volta in volta sono protagonisti delle audizioni. Tolto questo, non esistono limitazioni di materia, il tutto rimanendo autoregolamentato dalla coscienza di chi pone le domande e dalla responsabilità di chi risponde.

Devo dire che riscontro oggi l'esistenza di un contrasto abbastanza interessante che ci aiuterà, al momento giusto, a porre le domande più pertinenti all'interlocutore Governo perchè, tra i discorsi fatti autorevolmente dal Governo stesso e gli accenni presenti nei documenti inviati al Parlamento, vi è una stridente contraddizione. Il Governo infatti sembra affrontare il problema con una grande semplicità, come se la situazione fosse quella per cui una volta era necessario che lo Stato intervenisse, adesso non ce n'è più bisogno, vi sono buone realtà che si possono vendere e quindi si può cominciare da lì. Questa è la linea ascoltata finora.

In merito alla consistenza in sè del soggetto da privatizzare non ci sono dubbi, anche se sono dell'avviso, come il presidente Pallesi, che un'offerta interna o internazionale di quelle dimensioni, in una congiuntura come l'attuale, è abbastanza aleatoria. La semplificazione estrema delle posizioni ufficiali fin qui assunte, che tendono a dire che la privatizzazione dell'INA è la cosa più semplice, contrasta in parte con la relazione scrupolosa (anche se poi vi è la tesi interessata di chi amministra oggi questa complessa realtà) che è invece tesa a spiegare al Parlamento anche la complessità tecnica, giuridica, economica e funzionale di un'operazione di questo genere.

Dobbiamo quindi dire che quanto meno questo è utile perchè, non avendo preclusioni di principio nei confronti del fatto che si possa privatizzare, non dobbiamo però assecondare linee semplicistiche, e quindi abbiamo bisogno di chiedere chiarimenti al presidente dell'INA da una parte e al Governo dall'altra, qualora volesse confermare le sue posizioni.

Siccome interpreto in questa chiave il nostro bisogno di ulteriori approfondimenti, credo sarebbe molto utile per la Commissione sapere qualcosa di più su alcuni punti proprio al fine di poter meglio esercitare il nostro ruolo di Commissione parlamentare. Sotto questo aspetto, ritengo ad esempio pertinente la domanda fatta prima dal senatore Gianotti circa ulteriori elementi costitutivi del patrimonio immobiliare dell'INA. Il presidente Pallesi ha fatto riferimento alla complessità di un'operazione in rapporto a problemi giuridici, fiscali, tecnici, ma non

c'è solo questo aspetto. È infatti presumibile che un'istituzione come l'INA, di carattere pubblico, abbia gestito il patrimonio immobiliare con criteri non sempre riferiti al mercato, cioè con quelli tipici della necessità dell'acquirente privato di decidere se acquistare o meno. Non voglio fare su questo delle domande ora, anche perchè si potrebbe ottenere dal presidente Pallesi l'impegno ad inviare qualche ulteriore documento di informazione. Ma personalmente vorrei qualcosa di più: vorrei infatti chiedere al presidente Pallesi un impegno ad inviarci qualche ulteriore documento di informazioni; qualcosa di più sulla consistenza, sulla strutturazione, sui responsabili della gestione del patrimonio immobiliare potrebbe essere un elemento conoscitivo utile per un chiarimento di idee.

Se da un lato l'accordo tra l'INA e la Banca di Roma rende appetibile, per la sua solidità, l'INA stesso, dall'altro sul patrimonio immobiliare e sulla sua gestione rimangono aperti molti interrogativi. Non si sa quale sia il modo migliore di operare e quali potrebbero essere gli effettivi risultati raggiungibili. Se ci si vuole presentare sul mercato in maniera credibile, è bene che certe gestioni, che possono avere avuto un carattere di eccezionalità, vengano definite con chiarezza in modo da rendere appetibile la struttura. In sostanza sono necessari alcuni elementi informativi di dettaglio sulla consistenza, sull'amministrazione e sulla titolarità della gestione del complesso patrimonio immobiliare dell'INA.

In secondo luogo, mi farebbe piacere avere delle informazioni sulla consistenza, sulle funzioni e sull'utilità delle società che operano sul piano internazionale. Immagino che una società sotto controllo pubblico, anche in queste combinazioni internazionali, possa aver sentito molto l'influenza di alcune direttive di carattere generale che probabilmente, se l'operatore privato avesse potuto decidere, avrebbero comportato un modo di agire diverso. In quel caso forse non si tratta di realizzare un'operazione drastica in base alla quale si segue la soluzione verticale o quella orizzontale. È possibile che sia necessario qualche intervento di riassetto in queste presenze internazionali che allo stato attuale possono anche non essere appetibili per eventuali acquirenti.

Trovo incoraggiante, nel quadro delle privatizzazioni, il riferimento allo strumento della *public company*, che va arricchito con adeguati mezzi di intervento perchè altrimenti resta un sogno. Molti *managers* pubblici ritengono che la *public company* sia un metodo per sottrarsi al controllo dell'azionista tradizionale, in modo da poter gestire la loro fantasia manageriale con un azionariato diffuso. Sarà necessario stabilire un organo di controllo che intervenga in quest'attività di diffusione dell'azionariato. Si deve tenere conto di strumenti come la *golden share* o la limitazione del possesso azionario, già utilizzati in altri paesi, ma che in Italia hanno bisogno ancora di un assetto legislativo prima che si possa procedere in quella direzione.

Non basta desiderare la *public company*, che nella fattispecie rappresenta esattamente il contrario di quello che vuole il Governo; con la *public company* si potrebbe continuare a gestire la società superando il problema di una capitalizzazione, che l'azionista ha fatto in modo precario rendendo difficile la stessa gestione. L'altra strada della raccolta di un risparmio è invece qualcosa di lecito e di appetibile per i cittadini; in ogni caso, si deve scegliere una strada. Se si sceglie la

prima, bisogna conoscere meglio gli effetti che potrebbero verificarsi sul mercato; se invece si sceglie la seconda, bisognerà conoscere meglio gli strumenti per renderla applicabile.

Questi sono gli elementi che a noi interessa conoscere, anche se su queste materie ovviamente dovrebbe essere il Governo a decidere, sentito il Parlamento (anche se in questo momento non si capisce se il Parlamento riesca in qualche modo ad influire sulle decisioni del Governo o meno).

PIERANI. Signor Presidente, intanto vorrei sottolineare con soddisfazione che ci troviamo di fronte ad un'azienda sana. Negli ultimi tempi siamo abituati a trattare con aziende pubbliche che sono, da ogni punto di vista, delle disgrazie. Infatti, ancor prima di collocarle sul mercato, molte loro «ferite» devono essere curate e rimarginate a livello pubblico.

Poichè parliamo di un'azienda sana e anche ben collocata sul mercato, ritengo che ci siano alcune questioni, poste nella relazione in modo molto preciso, sulle quali dobbiamo discutere. Al riguardo, vorrei chiedere al presidente de Cosmo in che modo si possa incidere nel corso dei nostri interventi. Questo tipo di audizione rappresenta soltanto una possibilità per parlamentari di essere informati o ha altre specificità?

Dico ciò perchè sostanzialmente il presidente dell'INA ci ha posto un problema rispetto al quale ovviamente il Governo dovrà fornire delle risposte. Il problema che il presidente Pallesi ci ha posto è se il Governo vuole cedere questa grossa azienda per incassare entro il 1993 i fondi che sono necessari al proprio bilancio generale; in questo caso sarebbe sufficiente presentarsi sul mercato nel tentativo di incassare nel 1993 la cifra più alta possibile.

L'altra via, che mi trova molto più concorde e che non smentisce la volontà politica di procedere alla privatizzazione, è di rivolgersi prevalentemente al mercato dell'azionariato, anche se non mi convince molto il discorso di riferirsi in modo così chiuso soltanto ai collaboratori e agli assicurati. È un discorso importante che però andrebbe affrontato in modo più completo.

Chi risponderà alla Commissione della scelta che dovrà essere fatta, vale a dire, se le nostre aziende dovranno essere messe in vendita o se, viceversa, dovranno essere avviati processi, come in questo caso, che realizzino un risultato migliore dal punto di vista economico? Inoltre, non ho ancora capito se lo Stato vuole mantenere il 51 per cento della società o una quota inferiore. In effetti, rivolgendosi all'azionariato diffuso, sarebbe sufficiente una quota molto inferiore al 51 per cento per controllare ugualmente la politica dell'azienda.

Ritengo che, se si deve andare sul mercato, tanto vale vendere tutta l'azienda perchè, anche se si fanno scelte che nel campo dell'assicurazione non comportano un controllo pubblico, mi chiedo chi svolgerà il ruolo pubblico che attualmente svolge l'INA. Vi è il settore importante del Fondo vittime della strada e tutta una serie di incombenze cui comunque far fronte: chi le svolgerà?

Queste domande le rivolgo oggi al presidente dell'INA, ma non credo che sia lui l'interlocutore più idoneo; dobbiamo ringraziarlo, così

come siamo grati all'amministratore delegato che è intervenuto ieri, per le qualificate informazioni che ci sono state fornite. Resta tuttavia il nodo politico ed istituzionale che secondo me non può essere sciolto nè dal presidente nè dall'amministratore delegato dell'INA; il nostro interlocutore deve essere il Governo che deve dare idonee risposte. Il Parlamento in questa partita delle privatizzazioni non ha potuto, a mio avviso, svolgere il ruolo, che gli è proprio, di orientamento e di indirizzo ed ho pertanto l'impressione che finiremo per non assolvere neanche al ruolo di controllo in quanto ogni giorno si presentano novità. Ritengo che questo relativo all'INA sia uno dei passaggi sui quali si misura concretamente quel ruolo che, ripeto, il Parlamento non riesce a svolgere.

PRESIDENTE. Vorrei innanzi tutto osservare che, chi di noi avesse interesse, può attivare, al di fuori delle procedure previste dall'articolo 48 del Regolamento, iniziative singole o collettive per esercitare le funzioni proprie del Parlamento. Pertanto non è che le indagini conoscitive in sé e per sé non servano ad obiettivi particolari, ma possono essere utili e sono previste anche proprio per consentire iniziative che, se attivate al fine dei risultati connessi agli obiettivi e alle funzioni proprie del Parlamento, sono strumenti validi ed attuali.

Non vi è dubbio che l'interlocutore principale per le iniziative che vanno attivate dal Parlamento è il Governo, ma ciò può avvenire anche attraverso lo strumento dell'indagine conoscitiva parlamentare.

PIZZO. Signor Presidente ringrazio il presidente dell'INA per la relazione completa ed attenta che mi mette in condizione di avere un quadro complessivo della realtà dell'istituto.

Mi permetto di rivolgere una domanda su un aspetto specifico: nella nuova realtà comunitaria, quale può essere la presenza delle società di assicurazione nel paese, con riferimento agli altri Stati europei? Questo impatto è traumatico o no? E che cosa rappresenta per noi?

LAZZARO. Signor Presidente, abbiamo avuto occasione in questi ultimi mesi di avere una serie di incontri di volta in volta con il Ministro del tesoro e con il Ministro dell'industria. Per quanto riguarda la questione INA, ci era sembrato di capire dalle dichiarazioni del Governo che una scelta era già stata operata e che quindi il fatto della privatizzazione dell'INA potesse considerarsi nella sostanza come «pronta cassa».

Rispetto alle due audizioni precedenti, questa del presidente dell'INA è certamente molto più completa e propositiva. Vorrei chiedere al presidente Pallesi se di quanto ha informato oggi la Commissione industria del Senato ha avuto la possibilità di dare comunicazione al Ministro del tesoro o a quello dell'industria.

PRESIDENTE. Da parte mia, vorrei chiedere al presidente dell'INA se non ritenga che la riserva di *golden shares* attenni l'appetibilità delle quote azionarie presso i risparmiatori.

PALLESI. Rispondo inizialmente alle domande rivolte dal senatore Gianotti.

Per quanto riguarda il primo quesito da lui rivoltomi a proposito dell'INA-Banca di Marino e del suo presidente, lo ringrazio perchè mi dà l'occasione di raccontare lo svolgimento dei fatti. Quando ho letto sul giornale i fatti accaduti, ho atteso alcuni giorni perchè mi aspettavo che il presidente della banca mi contattasse; questo non si è verificato; allora ho preso io l'iniziativa di parlare all'amministratore delegato dell'INA, dottor Fornari; gli ho chiesto quando si sarebbe svolto il consiglio di amministrazione della banca e al termine del consiglio stesso ho chiamato il presidente Leone insieme al dottor Fornari. Io non faccio parte di quel consiglio di amministrazione, ma il dottor Fornari ne è il vice presidente e uno dei due direttori generali dell'INA ne è consigliere, mentre la maggioranza del consiglio è espressa dagli ex consiglieri dell'ente pubblico che sono tuttora rimasti nel consiglio dell'Assitalia.

Ho chiamato quindi il presidente Leone insieme al dottor Fornari e gli ho esposto le ragioni che, a mio avviso, rendevano opportuno che egli si dimettesse da presidente della banca. Lui mi ha escluso di avere a suo carico un avviso di garanzia a quell'epoca (mi riferisco al mese di ottobre) e mi ha detto che non riteneva opportuno dimettersi in quanto a suo giudizio le dimissioni avrebbero avuto il significato di un'ammissione di colpevolezza. Io gli ho ribadito che il mio parere era contrario, che si sarebbe trattato di un bel gesto, che lo avrei lodato di fronte all'opinione pubblica e che la mia richiesta non era basata su una presunzione di colpevolezza ma su circostanze di tipo aziendale. Infatti egli, come presidente della banca, a suo tempo mi aveva quasi «violentato» ad assumere una certa persona come direttore generale magnificandone le doti in ogni modo; io avevo alla fine aderito alla richiesta e il neo assunto era il famoso dottor Barbato. L'unica condizione che riuscii a imporre fu di non assumerlo direttamente come direttore generale ma come vice, al fine di avere il tempo di valutarlo in attesa che maturasse il periodo per il collocamento a riposo del direttore generale allora in carica (si trattava di circa 6 mesi).

Il dottor Barbato rimase all'INA Banca meno di 6 mesi; nel settembre 1991 scoppiò la scandalo dell'Italsanità nel quale il dottor Barbato era implicato. Lo feci pertanto mandar via e non divenne mai direttore generale; credo che in questo periodo abbia anche realizzato per la banca qualche operazione non del tutto ortodossa, ma comunque priva di riflessi penali.

Dissi pertanto al professor Leone che questo episodio faceva cadere ogni rapporto di fiducia che deve legare il presidente di un gruppo al presidente di una controllata.

Ad esso si erano aggiunti poi scandali riguardanti personaggi come il signor Ciarrapico e l'avvocato Squatriti che egli aveva portato, o tentato di portare, alla banca come clienti.

Per tutti questi motivi era opportuno a mio avviso che lasciasse la posizione di presidente della banca. Di fronte al suo ostinato diniego gli dissi anche, testualmente che, se fosse stato un dipendente dell'INA, lo avrei licenziato. Lui si allontanò e da quel momento non ho mai avuto più occasione di sentirlo o di incontrarlo.

Rispetto a questa vicenda, l'INA è in una situazione giuridica nella quale non può fare nulla: il presidente di una controllata (la cui carica

scade tra due mesi) non può essere allontanato, a meno che, ad esempio non risulti latitante.

In mancanza di questi elementi o di un'altra circostanza del genere, la società capogruppo non può fare nulla. Il dottor Fornari si informò anche presso la Banca d'Italia che rispose che non vi era alcun obbligo di allontanamento.

Questa è la storia, su cui credo di poter aggiungere molto poco. Posso dire che il consiglio d'amministrazione della banca scade tra due mesi e proprio questa mattina, in sede di consiglio d'amministrazione dell'INA, abbiamo chiesto all'amministratore delegato dell'INA e vicepresidente della banca di accelerare il calendario delle riunioni in quanto il preconsuntivo è già stato predisposto, il bilancio consuntivo può essere approvato entro febbraio e quindi l'assemblea potrà tenersi entro il mese di marzo.

Devo peraltro aggiungere che, nell'ambito dei poteri attualmente vigenti per quanto riguarda l'INA così come per gli altri enti pubblici trasformati in società, il potere di proposta dei componenti dei consigli di amministrazione delle società controllate spetta all'amministratore delegato, mentre la decisione viene presa dagli azionisti in assemblea. È questa una delle particolarità più singolari che non giova né all'efficienza, né ad un ordinato svolgimento del lavoro di una società, però così è stato stabilito in agosto.

Per quanto riguarda l'assetto agenziale, devo rifarmi alla storia dell'INA come ente pubblico, perché tutto si è svolto nei precedenti ottant'anni. Sarebbe bene chiarire alla Commissione qual era l'assetto giuridico dell'INA ente pubblico fino al 10 luglio 1992. Come definito nello statuto approvato nel 1924 con legge dello Stato, tale assetto prevedeva che il consiglio d'amministrazione dell'istituto compisse soltanto gli atti di straordinaria amministrazione, cioè le vendite e gli acquisti di immobili, le prestazioni di garanzie, oltre agli adempimenti per l'approvazione del bilancio, eccetera. Tutto il resto era di competenza del direttore generale, che era l'unico a poter firmare per l'INA (i vice direttori firmano solo in sua assenza). Il direttore generale, essendo l'unico responsabile assoluto della gestione dell'istituto, non aveva neanche il dovere di informare il consiglio d'amministrazione circa la sua attività. Il Consiglio poteva chiedere informazioni, che però il direttore generale non era obbligato a fornire, in quanto i suoi poteri originavano direttamente dallo statuto, cioè dalla legge, non dal consiglio d'amministrazione.

Nessun Ministro dell'industria, nessun Governo poteva cambiare tale assetto. Per farlo sarebbe stata necessaria una legge approvata dal Parlamento, il che non si è mai verificato fino al 1992. L'unica cosa che poteva fare un Governo (e non il Ministro dell'industria) era sostituire il direttore generale, la cui carica era senza limiti di tempo, come quella del Governatore della Banca d'Italia o del Presidente dell'IMI.

Per quanto riguarda le Agenzie generali il Consiglio deliberava l'assegnazione o la revoca degli agenti, su proposta del direttore generale. Tutti gli altri rapporti venivano curati da quest'ultimo.

Chiarito questo, il problema non è rappresentato dalla concentrazione degli agenti, o meglio delle agenzie. Le agenzie sono 187, ma siccome in molte vi sono co-agenti, gli agenti risultano essere 250.

Presidenza del Vice Presidente PIZZO

(Segue PALLESI). C'è da dire che il problema è invece rappresentato dall'organizzazione che appare per certi aspetti superata.

La circoscrizione territoriale delle agenzie sicuramente risente del fatto che è stata realizzata in una determinata epoca. Basti pensare che sono agenzie generali sia quella di Milano, sia quella di Codroipo, che quindi vengono segnalate e considerate nello stesso modo, con un ancestrale sistema di «budgettazione» nella produzione. Il *budget* produttivo è stato introdotto nel 1980, mentre per tutto il resto del mercato esisteva già da 30 anni! Esso comporta una serie di compensi fissi ai quali ovviamente gli agenti sono molto affezionati. L'esclusiva territoriale di per sé non è negativa, ma postula teoricamente che l'agente sia assolutamente perfetto. Purtroppo la perfezione non è di questo mondo, ed allora il sistema denuncia i suoi difetti che oggi devono essere assolutamente corretti come chiedono gli stessi agenti generali.

Secondo la mia opinione personale tali difetti sono principalmente il mancato rispetto dell'esclusiva territoriale, il sistema di *budget*, la struttura del mandato di agenzia che non consente all'impresa interventi, neppure indiretti sull'organizzazione produttiva. Quest'ultima è incentrata, sulla figura dell'agente generale cui compete di organizzare la produzione nella sua zona. Gli agenti generali cioè aprono una serie di subagenzie, le quali hanno dei produttori. L'INA ufficialmente non ha rapporti né con le subagenzie né con i produttori, ma soltanto con gli agenti generali. Ciò significa che un agente generale di una qualunque zona può dare ai suoi subagenti o agenti di città il 95 per cento di quello che percepisce oppure ad esempio il 70 per cento o il 65 per cento. L'INA non può intervenire in questa situazione che fa sì che, laddove gli agenti generali concedono ad esempio il 70 per cento, si rilevi una perdita di subagenti e una scarsa produzione rispetto alle zone in cui gli agenti generali concedono percentuali più alte e dove si riscontrano reti ben funzionanti e buoni livelli di produzione. Rispetto ad un simile sistema, l'INA non ha altra possibilità di intervento se non quella di revocare l'agente generale, ma non può intervenire neppure indirettamente per l'organizzazione della produzione.

I subagenti hanno una loro associazione che da due anni mi invia lettere chiedendomi un colloquio, richieste a cui finora non ho mai dato esito perché mi è stato spiegato che, secondo la tradizione dell'istituto, sarebbe un fatto rivoluzionario che gli agenti generali riterrebbero destabilizzante. Costoro ritengono di essere ciascuno nella sua zona il centro propulsivo dell'attività dell'INA quasi si trattasse di una direzione commerciale decentrata che ha una sua autonomia nell'organizzare e pagare la propria rete di vendita, rispondendo all'istituto soltanto in funzione di un determinato *budget*.

È questa una struttura che a mio avviso non regge più; anzitutto perché l'azienda ha interesse a che la produzione in una certa zona sia

organizzata efficacemente mentre attualmente, potendo intervenire soltanto con il taglio della testa, lo fa quando ormai la situazione è pregiudicata. Inoltre, l'essenza di una politica di *marketing* produttivo passa oggi necessariamente anche attraverso la meccanizzazione, grazie alla quale abbiamo ridotto i tempi di accettazione contratti da 6 a 3 mesi, ma possono essere raggiunti risultati ancora migliori. La rete moderna si basa su un tipo di meccanizzazione incentrato sulla figura del cliente. Il concetto è che, nel momento in cui si trova un cliente, occorre sopperire a tutte le sue esigenze, dalla scuola dei figli all'assicurazione sulla vita, all'acquisto di un'automobile, alla contrazione di un mutuo, allo scoperto di conto. In tal senso, occorre dotarsi di un sistema meccanografico incentrato sul cliente, ad esempio per sapere quante polizze egli abbia contratto, se rappresenta qualcosa nel panorama imprenditoriale italiano: è ovviamente diverso trovarsi di fronte ad un cittadino che ha una sola polizza o ad un'importante azienda industriale con numerose polizze vita e danni e così via. Non è possibile informatizzare solo il rapporto fra l'istituto e l'agente generale, ma è necessario avere riguardo anche al rapporto tra l'agente generale ed i subagenti, altrimenti i dati a disposizione dell'istituto saranno sempre incompleti o intempestivi. L'agente generale invia all'istituto dei rendiconti ma, se per risparmiare non ha meccanizzato la sua rete, è inutile che l'istituto investa decine di miliardi per meccanizzare la rete centrale.

Va quindi modificato questo rapporto, magari indirettamente, imponendo all'agente generale una organizzazione capillare di un certo tipo. Si tratta di interventi che non cancellano l'esclusiva, ma la adattano alla realtà moderna. Le compagnie estere che vengono in Italia, infatti, comprano l'intermediario e non il mercato. Se io dovessi investire in Francia, comprerei direttamente la rete di una compagnia perchè è la rete che ha i clienti; non ne impianterei una direttamente perchè mi costerebbe il triplo ed impiegherei 10 anni per acquisire i clienti. È più semplice allora portare via gli agenti alla concorrenza offrendo loro provvigioni più alte in modo che essi si portino con sé i propri clienti. Se l'agente generale INA non paga a sufficienza il suo agente o subagente di città questo viene portato via dalla concorrenza, come è accaduto negli ultimi anni in varie parti d'Italia dove le grandi imprese europee sono già arrivate; ciò non accade ancora nel Meridione perchè vi è una minore concorrenza, in quanto si tratta di aree che interessano meno per una serie di ragioni socio-economiche e politiche.

È però molto difficile intervenire da questo punto di vista perchè la cultura all'interno dell'istituto non è ancora pronta ed i tempi d'intervento appaiono lenti. Per questo motivo ci vorrebbe una ventata di nuova managerialità. Si parlava prima di impatto con l'Europa; quando sono stato chiamato alla Presidenza dell'INA mi sono portato dietro la mia segretaria perchè in tutto l'istituto non esisteva una segretaria in grado di scrivere una lettera in inglese.

Per quanto riguarda la violazione dell'esclusiva, il contratto con gli agenti generali prevede determinate eccezioni all'esclusiva stessa che vanno autorizzate dal direttore generale. L'agente generale di Torino, ad esempio, si occupava dell'Enel, essendovi stato evidentemente autoriz-

zato. L'agente di Milano Troielli, che già si occupava di SIP, STET, ENI e Ferrovie dello Stato, lo soppiantò o quanto meno curarono insieme l'Enel. Per quanto riguarda l'agente di Civitavecchia, Costantini, è vero che è stato allontanato perchè andava fuori zona: in realtà lavorava in tutta Italia. Occorre dire che stiamo parlando di un personaggio straordinario nel senso di *vox media*, negativa e positiva. Si tratta di una di quelle persone che si possono lasciare la mattina in camicia in Piazza Duomo a Milano e la sera stessa veder girare in Rolls Royce con l'autista. È una persona capace di vendere tutto a tutti ed ha suscitato lamentele generali, spingendo infine l'istituto a decidere di mandarlo via (lasciando anche dei debiti con le banche in ordine ai quali per fortuna l'INA ha la cauzione che le consente di rimettere tutto a posto).

Il caso di Roma è uno dei più spinosi, tanto che anche le *merchant banks* che si occupano di noi hanno ufficialmente posto la questione; non tanto perchè l'agente di Roma abbia circa 380 miliardi di portafoglio, quanto perchè l'attuale struttura evidenzia difficili questioni, giuridiche, sindacali e commerciali. Intendo al riguardo esprimere una opinione personale: l'INA era un ente pubblico e i dipendenti dell'agenzia di Roma rivendicarono il rapporto di dipendenza diretta circa 10 anni fa. Vi fu una causa che ebbe termine in Cassazione con una sentenza che dette ragione all'INA nel senso che, per quanto riguarda il personale, esso poteva configurarsi come dipendente da un'azienda autonoma. I sindacati conclusero un accordo con la direzione dell'istituto secondo il quale, nel momento in cui la gestione fosse stata risanata, l'istituto stesso avrebbe riconosciuto a quei lavoratori la dipendenza diretta. Non posso entrare nei dettagli del problema perchè sarebbe troppo lungo; i sindacati affermano che l'istituto non ha adempiuto agli accordi presi, l'istituto afferma il contrario. Personalmente non prendo posizione sull'argomento anche perchè non è questione di mia competenza essendo la Presidenza dell'INA una carica non esecutiva; mi limito perciò a vigilare che i problemi vengano condotti e risolti nel rispetto delle norme.

Visto che mi si chiedono dettagli sulla gerenza di Roma, posso dire quanto segue.

Ho già spiegato che quando l'INA era un ente pubblico la gerenza di Roma era configurata come azienda autonoma; oggi però l'INA è una società per azioni e, a mio avviso, ciò cambia la situazione.

Infatti, se la figura dell'azienda autonoma poteva avere un vago sentore di validità nell'ente pubblico, non lo ha sicuramente in una società per azioni. Le società di assicurazione sono regolate dal codice civile, e in più, da leggi speciali; l'azienda autonoma non esiste: l'attività commerciale viene esercitata direttamente (gerenza) oppure la si dà in appalto (agenzia).

I dipendenti di questa entità ricevono uno stipendio e un modello 101 in cima al quale c'è scritto «INA S.p.A.», con il codice fiscale della società. L'INA sostiene che non sono dipendenti diretti mentre loro sostengono il contrario, ribadendo anzi di essere già dipendenti diretti perchè la gestione stessa è diretta. La direzione e l'amministratore delegato non erano di questo parere; c'è stato un momento di agitazioni sindacali. Attualmente, si sta discutendo un accordo temporaneo

secondo il quale essi lavoreranno fino a quando non saranno aggiornati i conti.

Questo dei conti è il problema più spinoso. All'inizio del 1992, quando è stato redatto il bilancio per il 1991, la relazione del certificatore (volontario) contiene le seguenti considerazioni. La contabilità della gerenza dovrebbe essere inclusa nella contabilità dell'INA in dettaglio e non solo con il saldo. Osservo che questa affermazione si giustifica solo se ci si riferisce a una gestione diretta (gerenza), perchè altrimenti non ci sarebbe motivo. Tutti i risultati delle agenzie sono registrati come saldo. Il certificatore ha certificato il bilancio al 31 dicembre 1991 nel presupposto che il risultato finale comunque non poteva essere inficiato dal risultato della gerenza.

A quel tempo - circa un anno fa - dissi al direttore generale che non avrei firmato il bilancio per il 1992 se la contabilità della gerenza non fosse stata in ordine perchè non avevo alcuna intenzione di assumermi la responsabilità di una struttura senza poterla controllare. Ricordo che il presidente firma il bilancio della società che viene in precedenza controfirmato dal direttore generale. Siccome all'epoca ritenevo che non essendovi contabilità aggiornata, non vi fossero le condizioni per firmare il bilancio al 31 dicembre 1992, chiesi che fosse organizzata una ispezione. L'ispezione ha accertato che la contabilità è arretrata e non si sa ancora se anche quest'anno riusciremo ad averla in ordine e aggiornata.

Presidenza del Presidente de COSMO

(Segue *PALLESI*). Tornando alla vertenza sindacale, i sindacati hanno accettato quest'accordo perchè si sono resi conto che, senza la loro collaborazione per effettuare l'aggiornamento della contabilità, onde controllare se ci fossero e meno delle irregolarità, si sarebbe rimasti in un *impasse*. Infatti, se la contabilità non è aggiornata, non si può neanche dare l'azienda in appalto perchè chiunque abbia intenzione di prendere in appalto un'impresa di 400 miliardi deve versare una cauzione di almeno 20 miliardi; risponde delle passività e quindi vuole conoscere quelle esistenti. Pertanto, definire la contabilità è un fatto essenziale. Fino a quando non verrà definita la contabilità, ognuna delle due parti rimarrà della sua opinione e il problema non verrà risolto. Anche l'eventuale futuro dell'ex gerente dipende dall'aggiornamento della contabilità: allo stato non è possibile farsi un'opinione della sua conduzione.

Sulla richiesta di chiarimento circa i produttori posso dire quanto segue.

Una delle storture di questa gerenza è che si ritrova con 90 produttori dipendenti diretti il cui costo «uccide» il conto economico e ciò accadrebbe anche se invece di una gerenza fosse un'agenzia.

Infatti, questi produttori diretti sono pagati a stipendio e a provvigione; essi debbono produrre certi quantitativi di polizze ogni

me; se li producono, la percentuale loro riconosciuta viene decurtata fino al raggiungimento dell'importo dello stipendio; quando hanno raggiunto una somma pari al loro stipendio, sulla produzione ulteriore viene data loro la provvigione normale. Ciò ha come conseguenza che ogni produttore non ha convenienza a fare produzione direttamente; ha convenienza invece ad andare da un agente di città dal quale si fa pagare la provvigione intera. A noi la produzione arriva, non dal produttore ma attraverso l'agente e quindi gravata di maggiori costi.

Il settore immobiliare necessita di essere ristrutturato. Infatti, la consistenza patrimoniale dell'INA è notevole ma il reddito che produce è basso. Le banche che hanno esaminato la nostra situazione hanno sostenuto che la nostra non è un'azienda assicurativa bensì un istituto immobiliare; il nostro bilancio evidenzia premi diretti che sono un terzo degli immobili!

Questi immobili debbono essere in parte necessariamente venduti ed il ricavo reinvestito in titoli ad alto reddito o utilizzato per investimenti.

Il patrimonio libero dell'INA è costituito, oltre che da immobili, dalle partecipazioni Assitalia-BNL-Uniorias e IMI.

L'Assitalia produce utili molto modesti e presenta prospettive non positive per i prossimi anni.

La nostra partecipazione nell'Unione italiana di riassicurazione è pari al 40 per cento del capitale; quest'anno l'Uniorias ha fatto registrare un utile globale di 6 miliardi; fra l'altro non distribuito!

La Banca nazionale del lavoro non dà dividendi e non li darà nei prossimi cinque anni perchè tutti i suoi profitti dovranno essere accantonati per far fronte ai crediti verso l'Iraq.

L'IMI, una bellissima azienda, produce utili molto alti rispetto al valore contabile della partecipazione, ma molto bassi rispetto al suo valore di mercato, meno del 2 per cento.

Queste partecipazioni pertanto nulla - in pratica - producono per il conto economico dell'INA. Resta il patrimonio immobiliare.

Esso rende il 4 per cento rispetto ai valori contabili, il 2,5-3 per cento rispetto ai valori catastali rivalutati, meno del 2 per cento rispetto ai valori commerciali. Con un capitale proprio che ha un rendimento del 2 per cento non si compete e non si sostiene la crescita. Ecco perchè è necessario procedere ad una parziale alienazione del patrimonio immobiliare, reinvestire in immobili il valore contabile ed utilizzare le plusvalenze per investimenti ad alto reddito o finalizzati allo sviluppo.

Come ho detto prima, il valore degli immobili è di circa 8.000 miliardi di lire; con i valori catastali rivalutati il prezzo per metro quadro è di circa 2 milioni; si consideri che il 54 per cento degli immobili è affittato ad equo canone, mentre il 46 per cento è adibito ad usi diversi. Anche per gli immobili affittati ad equo canone, credo che questa cifra, considerando la situazione esistente oggi in Italia, sia troppo esigua e quindi ritengo che anche la cifra di 8.000 miliardi contenga un'ulteriore plusvalenza.

Uno dei punti deboli del bilancio dell'INA è l'insufficienza di liquidità. La situazione del mercato assicurativo italiano evidenzia prima di tutto il Gruppo Generali e il Gruppo RAS che non presentano problemi. Vi sono poi la Fondiaria (Gruppo Ferruzzi), la SAI (Gruppo

Ligresti), la Toro (Gruppo FIAT) che per un motivo o per l'altro evidenziano una situazione di instabilità.

Io ritengo che l'INA dovrebbe disporre di 2.000-3.000 miliardi di titoli facilmente liquidizzabili per poter essere sul mercato e cogliere le occasioni che si presentano. Pochi mesi fa mi è stato offerto un interessantissimo gruppo francese (riguardo al quale ho fatto effettuare uno studio) che vale circa 700 miliardi, ma non ho potuto neanche prenderlo in considerazione per la nostra cronica mancanza di liquidità.

Mi è stata posta una domanda sulle locazioni dell'INA. Oggi in consiglio abbiamo affrontato un problema di grande impatto sociale che è opportuno menzionare: occorre prendere una decisione circa i patti in deroga. È necessario stabilire in proposito criteri oggettivi e trasparenti. A mio avviso occorre innanzi tutto distinguere tra gli immobili che manterremo come proprietà e quelli che pensiamo di vendere; laddove pensiamo di vendere, non dobbiamo ricorrere ai patti in deroga, mentre per le proprietà che intendiamo mantenere vi ricorremo, applicando - come dice l'amministratore delegato - la circolare del Ministero del lavoro per gli enti previdenziali. Personalmente non vedo però il motivo di fare questo in quanto noi non siamo un ente previdenziale e dobbiamo massimizzare i profitti pur nel rispetto di determinate esigenze sociali. Un criterio è quello di utilizzare la percentuale dell'equo canone applicata al valore catastale rivalutato: questo mi sembra un criterio logico in quanto l'anno scorso l'INA ha pagato l'INVIM per 330 miliardi su un valore catastale che proviene da un estimo automatico applicato dal Governo. Mi sembra quindi abbastanza logico far pagare all'inquilino la percentuale su quel valore.

Si tratta di un problema di grande rilevanza sociale in generale ed in particolare per l'INA, considerando che più della metà dei dipendenti, compresi i massimi vertici dell'Istituto (meno il sottoscritto), abita in appartamenti dell'INA, come gran parte dei pensionati dell'INA stesso.

Quindi non è una cosa da poco. Non abbiamo trovato una soluzione equa per il momento, ma ce ne occuperemo di nuovo la prossima settimana.

Il senatore Granelli poneva dei quesiti in merito al patrimonio immobiliare, e credo di aver risposto a sufficienza. Credo anche di aver detto chi sono i responsabili gestionali spiegando qual è la struttura dell'istituto e chiarendo come, fino a quando l'INA è rimasto ente pubblico, il direttore generale avesse nelle sue mani tutti i poteri di gestione e non fosse soggetto a scadenza. Una volta approvato il *budget* di esercizio, la decisione su come effettuare le spese era facoltà assoluta del direttore generale che, se voleva, poteva delegarla. Come ho detto prima, nessuno poteva firmare se non i vice direttori in caso di sua assenza (in realtà facevano tutti finta che non ci fosse, perchè altrimenti non sarebbe stato possibile andare avanti con l'attività dell'istituto). Uno dei vice direttori generali era responsabile del settore immobiliare.

Non potrei certo dire che quest'ultimo abbia registrato una gestione secondo criteri di mercato; gli appartamenti restavano spesso sfitti per molto tempo; si sono anche registrati casi particolari, di cui si è potuta

leggere notizia sui giornali; non esisteva una graduatoria o una certezza di canone di locazione. Cercheremo di cambiare le cose, ma non è facile.

Mi sono state chieste notizie sulla SOVITAS. Si tratta di un'iniziativa condotta nel 1990 con l'Unione Sovietica tesa alla formazione del personale. Personalmente mi sono battuto a favore di questa iniziativa che si ispira ai criteri con cui gli inglesi hanno gestito il Commonwealth.

Noi forniamo ai russi la nostra cultura, il nostro sistema giuridico e il nostro sistema di controllo assicurativo, cui loro possono improntare il loro sistema. Nascono così particolari rapporti di collaborazione e cordialità. Finora abbiamo istruito circa 70 dirigenti, con corsi svolti a Roma e a Mosca; vi è un grande clima di amicizia ed è stato realizzato anche un accordo in esclusiva con la compagnia assicurativa di Stato russa. A breve ci recheremo a Mosca per firmare un accordo per la società operativa. In esclusiva ciò vuol dire che la loro rete di distribuzione potrà lavorare soltanto con noi: qualunque altra compagnia estera si dovrà creare una propria rete.

Le altre partecipazioni internazionali non sono di notevole rilevanza. La Maghrebria rappresenta il 30 per cento di una compagnia tunisina acquistata dall'Assitalia credo quando era presidente il senatore Pieraccini (più di 10 anni fa) e sinceramente ignoro il perché di quell'acquisto. Ha un'utilità zero ed è difficile da vendere perché il ricavato non può essere portato in Italia, ma deve invece essere reinvestito *in loco*. In realtà, non sappiamo cosa farcene.

L'Astra registra 20 miliardi di portafoglio in Spagna (consideriamo che l'agenzia generale di Milano ne ha 400). Ovviamente è una realtà che non può che essere in perdita e per la quale sarebbe necessario o investire in Spagna, oppure vendere.

La Camat è una compagnia patrimonialmente molto debole che avrebbe bisogno di essere integrata in un gruppo per realizzare un'economia di scala e dar vita ad una sinergia positiva. Per questo motivo mi ero interessato alla realtà francese e avevo per le mani il gruppo vita di cui parlavo prima che si sarebbe potuto acquistare per una cifra di 700 miliardi, che purtroppo non abbiamo. Si tratta di un'occasione pressochè irripetibile: è un gruppo attualmente di proprietà della banca spagnola Banesto che, avendo realizzato un accordo con la A.G.F., e quindi essendo presente sul territorio francese attraverso quest'ultima, ha deciso di vendere il gruppo che possedeva in Francia per non fare concorrenza a se stessa.

Per quanto concerne la percentuale del 51 per cento o meno, nella determinazione del Governo non è previsto nulla. La decisione è evidentemente dell'azionista. Quanto ho sentito dire anche dal Ministro del tesoro è nel senso di andare oltre la soglia del 51 per cento. Ciò comporta la necessità di ricercare un gruppo di azionisti che possano rappresentare il cosiddetto «nociolo duro», in quanto non si può immaginare una società in cui tutti posseggano il 2 o il 3 per cento del capitale. Il *management* ha la necessità di avere linee strategiche di guida e un azionista di riferimento.

Per quanto riguarda la presenza dell'INA nella realtà comunitaria ho già detto qualcosa. All'interno dell'INA non vi è nessuno che conosca

le lingue, se non pochi soggetti. L'INA d'altronde è tipicamente una società domestica. Detto ciò, devo però aggiungere che questo non rappresenta un dramma.

Anzi, occorre dire che i mercati di maggior sviluppo nel campo vita sono proprio l'Italia e la Spagna. Pertanto, da questo punto di vista, non essere presenti massicciamente in Europa in realtà danneggia fino ad un certo punto. Danneggia certamente per quel «giochino» di cui parlavo prima, cioè della possibilità di creare all'estero una società, ad esempio in Inghilterra, e di vendere poi in Italia le polizze vita alle condizioni inglesi. Oggi occorre pensare che un soggetto possa voler stipulare la propria polizza previdenziale in sterline o in marchi, che possa desiderare che la somma finale gli venga pagata in Spagna o in Grecia, dove nel frattempo si è costruito una casa ed è andato a vivere e così via. È chiaro allora che se noi possiamo offrire un prodotto italiano, con i rendimenti dell'Italia e con le incertezze della lira italiana, a fronte del prodotto inglese o tedesco, siamo inevitabilmente meno competitivi. Noi oggi possiamo appunto proporre soltanto prodotti in lire, mentre le altre compagnie possono offrire qualunque tipo di contratto.

Per queste ragioni sostengo che è stato un gravissimo errore non modificare la struttura dell'INA quando due anni fa - come io sostenevo - sarebbe stato necessario privatizzare e gestire l'impresa come una società per azioni. La formula pubblica ci ha penalizzato proprio per questi motivi. L'azionariato avrebbe comunque potuto essere dello Stato, ma era la forma dell'esercizio dell'attività ad essere sbagliata.

Il senatore Lazzaro mi ha rivolto una domanda molto precisa. La mia risposta è no per quanto riguarda il Ministro dell'industria, con il quale non ho mai parlato di questi problemi: ho avuto modo di parlare del Fondo vittime della strada, del Fondo antiracket, di cosa fare a proposito del recepimento delle normative comunitarie, ma mai molto a lungo, e comunque mai di questo. Con il Ministro del tesoro ho parlato invece varie volte. Egli mi ha ricevuto ed ascoltato ogni qual volta l'ho chiesto, con grande disponibilità, capendo sempre fulmineamente i problemi che ponevo, ma non abbiamo mai avuto il tempo per dilungarci su questi argomenti.

Circa la domanda posta dal Presidente, cioè se le *golden shares* attenuano la competitività, devo dire che dipende dal loro contenuto. Noi abbiamo un sistema giuridico che proviene dal diritto romano dove la legge disciplina minuziosamente le singole fattispecie. L'Inghilterra, che ha inventato le *golden shares*, non ha codici scritti e presenta un sistema di maggiore elasticità. Quando sono state acquistate la Jaguar e la British Telecom, sono stati convocati i nuovi proprietari e gli è stato chiesto cosa volevano fare; successivamente gli è stato detto cosa non potevano fare in totale autonomia e si è realizzata la *golden share* dandole il contenuto corrispondente agli accordi che erano stati presi.

L'ideale per il nostro paese sarebbe un sistema analogo, una cornice nella quale poter far variare la *golden share*. L'INA, ad esempio, possiede Palazzo Strozzi e capisco che in questo caso il Governo dica che non lo si può vendere senza il suo permesso; ma in altri casi vincolare un immobile alla *golden share* sarebbe assurdo. Lo strumento dovrebbe semplicemente consentire all'Esecutivo la massima flessibilità e adattabilità alle circostanze.

PRESIDENTE. Sono certo, onorevoli colleghi, nel concludere questa audizione, di interpretare i sentimenti di tutti ringraziando ancora il presidente dell'INA, avvocato Pallesi, per la chiara relazione introduttiva e per l'esauriente replica. Grazie al suo contributo siamo diventati, se non degli esperti, quanto meno dei profondi conoscitori di questa realtà. Siamo profondamente grati al presidente Pallesi delle ore che ci ha dedicato.

Formulo all'INA e al suo presidente i migliori auguri sottolineando ancora come questa audizione, che dichiaro conclusa, abbia rappresentato una verifica positiva del processo di privatizzazione dell'INA voluto dal Governo.

Il seguito dell'indagine conoscitiva è rinviato ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 18,05.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

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

DOTT.SSA MARISA NUDDA