

# SENATO DELLA REPUBBLICA

— XI LEGISLATURA —

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

(Industria, commercio, turismo)

---

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

20° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 24 FEBBRAIO 1993

(Pomeridiana)

---

**Presidenza del Presidente de COSMO**

## INDICE

## Audizione dell'amministratore delegato dell'IRI

PRESIDENTE .....	Pag. 3, 8, 14 e passim	TEDESCHI .....	Pag. 4, 14, 16 e passim
CHERCHI (PDS) .....	12, 20		
GALDELLI (Rif. Com.) .....	13		
GIANOTTI (PDS) .....	8, 16		
NERLI (PDS) .....	11, 20		
ROGNONI (PDS) .....	9, 19		
TURINI (MSI-DN) .....	11, 20		
VENTURI (DC) .....	8, 18		

*Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il dottor Michele Tedeschi, amministratore delegato dell'IRI, accompagnato dall'avvocato Vittorio Di Stefano e dai dottori Pierpaolo Dominedò, Franco Simeoni e Sergio Trivelloni.*

*I lavori hanno inizio alle ore 16,05.*

**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 dell'amministratore delegato dell'IRI, dottor Tedeschi.

#### **Audizione dell'amministratore delegato dell'IRI**

**PRESIDENTE.** Desidero innanzitutto ringraziare il dottor Tedeschi e i suoi collaboratori, ai quali rivolgo un cordiale saluto, per aver accolto sollecitamente l'invito della nostra Commissione.

Mi corre l'obbligo di ricordare ai colleghi che l'audizione odierna non attiene ai temi di stretta competenza dell'IRI. La presenza del dottor Tedeschi è stata infatti unanimemente richiesta dalla nostra Commissione dopo il reiterato diniego degli amministratori di Iritecna a riferire sulla drammatica crisi produttiva e occupazionale che da tempo investe l'intero gruppo.

Colgo altresì l'occasione per ricordare all'amministratore delegato dell'IRI che da diversi mesi la Commissione ha chiesto di ascoltare gli amministratori dell'Ilva, al fine di acquisire informazioni in merito alla grave crisi che incombe sull'industria siderurgica a partecipazione statale. Anche in tal caso - mi spiace rilevarlo - la ripetuta indisponibilità manifestata dagli amministratori del gruppo non ha consentito al Parlamento di svolgere appieno le proprie funzioni istituzionali.

Interpretando pertanto l'unanime convincimento della Commissione, desidero sottolineare tale questione, sicuro di trovare nell'amministratore delegato dell'IRI la più idonea sensibilità a collaborare, nell'interesse dell'industria italiana e del paese.

Avverto infine che l'amministratore delegato dell'IRI sarà successivamente invitato a riferire, nell'ambito dell'indagine in corso di svolgimento, sullo sviluppo del processo di privatizzazione relativo al gruppo di sua competenza, e che prossimamente sarà ascoltato l'amministratore delegato dell'Ilva.

Dopo questa breve e doverosa premessa, do senz'altro la parola all'amministratore delegato dell'IRI, dottor Tedeschi.

**TEDESCHI.** Signor Presidente, mi consenta solo di ricordare in apertura del mio intervento, senza entrare nel merito della questione, che sia i vertici dell'Ilva sia quelli dell'Iritecna si sono insediati da pochissimi giorni; nel caso dell'Ilva, in particolare, l'insediamento del nuovo amministratore delegato ha avuto luogo il 18 febbraio ultimo scorso.

Per la mia esposizione, mi atterrò ad un testo scritto che consegnerò successivamente alla Presidenza.

Signor Presidente, onorevoli senatori, vi ringrazio per l'invito rivoltomi che mi offre l'opportunità di riferire, in questa sede istituzionale, in merito alle linee d'intervento in atto nel processo di ristrutturazione del comparto impiantistico del gruppo IRI.

Il mio auspicio è di poter svolgere una approfondita e puntuale disamina delle problematiche e delle prospettive della società Iritecna, il cui progetto di ristrutturazione - tengo a ricordare - è stato approvato dal consiglio di amministrazione dell'IRI solo nella seduta del 17 dicembre scorso.

Ritengo che prioritariamente possa essere utile fornire qualche cifra sulla società, che attualmente esprime un giro d'affari consolidato dell'ordine di 9.000 miliardi, impiega circa 25.000 unità lavorative, ha un capitale netto investito di 13.500 miliardi ed un indebitamento netto prossimo ai 10.000 miliardi.

Desidero anche ricordare che negli ammontari sopra richiamati, il settore delle concessionarie autostradali incide per valori assai significativi, rappresentando circa il 70 per cento del capitale netto investito e circa il 60 per cento dell'indebitamento totale del gruppo Iritecna.

I valori relativi al settore autostradale, benchè imponenti, non destano eccessive preoccupazioni se le condizioni previste nelle convenzioni in vigore - in base alle quali le società hanno assunto i relativi impegni - potranno essere rispettate nel futuro: mi riferisco in particolare alla certezza degli adeguamenti tariffari ed alla proroga della concessione a fronte delle opere realizzate in occasione delle Colombiane.

Nel caso contrario, si dovrà fronteggiare uno scadimento nel tempo del valore economico della società Autostrade e delle partecipate e l'impossibilità di remunerare il capitale di rischio acquisito dal mercato.

Il tempo trascorso dalla costituzione dell'Iritecna, pur confermando la validità dei presupposti strategici di fondo, ha posto in luce la necessità di ripensare l'assetto organizzativo della società apportando quei necessari cambiamenti che l'esperienza acquisita nell'ultimo anno ha suggerito.

L'analisi recentemente effettuata ha posto in evidenza che la focalizzazione dell'attività sul *general contracting* esige, da parte dell'azienda, una forte capacità di «inventare», acquisire e realizzare grandi progetti d'investimento. È emersa anche la necessità di poter disporre di *assets* distintivi in grado di dare un reale vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, di un portafoglio ordini costante.

mente aggiornato in relazione alle capacità di lavoro della società e di una notevole flessibilità, onde ridurre i rischi d'insaturazione rispetto ai mutamenti del mercato.

Il confronto con il mercato, d'altra parte, condotto sulla base dei dati disponibili per il 1991 ed il 1992, ha confermato la strategia iniziale volta ad assicurare ad un grande *contractor* una forte presenza nel settore civile ed immobiliare in funzione anticiclica e per quote dell'ordine del 25-30 per cento del proprio giro d'affari.

Ciò che si deve rilevare è che, nei due anni trascorsi, i più grandi *contractor* internazionali hanno ulteriormente incrementato le acquisizioni, consolidando ricavi, utili e portafoglio ordini, a fronte di una domanda positiva di impiantistica industriale e di un settore delle costruzioni che ha tenuto, a livello complessivo, in tutti i principali paesi industrializzati.

Nel contesto nazionale, peraltro, il 1992, per il mercato delle infrastrutture pubbliche, si è presentato come un anno a due facce, con la seconda metà in netta controtendenza rispetto alla prima. Ne sono testimonianza, relativamente all'ultima parte dell'esercizio, il calo degli investimenti, il volume progressivamente decrescente degli appalti banditi ed il blocco dei pagamenti da parte delle amministrazioni pubbliche. A tale proposito non si può tacere come per la sola Iritecna l'ammontare dei crediti scaduti verso la pubblica amministrazione, a fronte di attività già fatturate, stia superando velocemente i 1.000 miliardi di lire, con le inevitabili conseguenze economiche che ciò comporta.

Nello scenario di mercato delineato, mentre i principali concorrenti internazionali hanno saputo cogliere le opportunità disponibili, debole è risultato al contrario il posizionamento competitivo di Iritecna ed incerto il ruolo di *general contractor*, che di fatto non è mai decollato dalla sua fase progettuale.

A due anni dal suo avvio, infatti, ci si è trovati di fronte ad una società che mostrava: un portafoglio lavori al di sotto di quello di aziende concorrenti ed anomalo nella composizione interna, rispetto alle esigenze di volume sviluppabili dal *general contracting*, con prevalenza di lavori di medio o piccolo importo a redditività prospettica incerta; una scarsa reattività della *corporate* inadeguata a fronteggiare le prime difficoltà del settore; un vertice in continuo contraddittorio e scarsamente orientato allo sviluppo commerciale; una struttura patrimoniale squilibrata e non paragonabile a quella dei concorrenti più qualificati.

Da questi fatti ha preso l'avvio il progetto di ristrutturazione del comparto che - ferma restando la necessità di un ruolo centrale di indirizzo e controllo secondo le caratteristiche proprie di una *holding* - porti a sfruttare e sviluppare le capacità «diffuse» di carattere commerciale e di gestione presenti nelle singole società operative, incentivando la loro autonomia imprenditoriale e la loro responsabilità nelle singole aree di affari.

L'obiettivo che ci si è posti pertanto è di esaltare le capacità imprenditoriali di ciascuna società integrandole opportunamente dal centro con azioni di sviluppo e supporto commerciale per agevolarne la penetrazione nel mercato.

La revisione dell'indirizzo strategico porta a gestire questo processo con un approccio «*bottom up*», sviluppando nel tempo attività, risorse e competenze in modo graduale, senza rinunciare all'obiettivo di fondo tipico del *general contractor* e lasciando nel contempo spazi di manovra e di flessibilità più ampi, necessari a cogliere le opportunità disponibili.

Si tratterà, dunque, di rendere più snella l'architettura dell'intero sistema, non solo eliminando attività non strategiche o in grave perdita, ma rendendo più essenziale e mirato l'insieme dei comparti.

La ristrutturazione dovrà, pertanto, rispondere alla duplice logica di gestione industriale e di «presentabilità» verso il mercato esterno, sulla base di criteri che si possono così riassumere: complementarietà (le componenti degli aggregati devono risultare quanto più sinergiche possibile); omogeneità (gli operatori interni devono percepire le aggregazioni come un fatto «logico e naturale», per segmenti di mercato, vicinanza tecnologica, ricadute produttive); separabilità (devono essere ridotte al minimo le interferenze, produttive e commerciali, tra le diverse aggregazioni per consentire la corretta individuazione di responsabilità, obiettivi e risultati e l'agile individuazione di eventuali *partners* o acquirenti); attrattività (i singoli aggregati aziendali devono possedere una caratterizzazione distintiva di forte interesse per potenziali acquirenti o *partners*).

In base ai citati criteri di «aggregazione» sono stati individuati gli assiemi industriali che dovranno essere sottoposti ad una verifica di dettaglio nella fase di implementazione del progetto e che potranno rispondere ad una società capofila, superando il precedente assetto divisionale.

Il modello per aggregati industriali fornisce spazi ad una politica di apertura verso l'esterno e dovrebbe garantire una maggiore flessibilità interna. Al riguardo l'articolazione degli aggregati potrà avvenire anche in relazione agli obiettivi che via via potranno essere perseguiti, come, ad esempio, il mantenimento del controllo delle società all'interno del sistema; il progressivo disimpegno, con la ricerca di accordi di scopo e/o *partnership* di minoranza, ovvero cessione delle attività; la dimensione nazionale o internazionale degli eventuali *partners*.

È evidente che un approccio pragmatico deve prevalere rispetto all'adozione di una impostazione rigida e deterministica. Tuttavia il posizionamento degli aggregati industriali rispetto alle aperture verso l'esterno ed il livello della concorrenza evidenzia un «cuore» del sistema che ruota intorno a un grande impegno nel settore civile internazionale, alla società Autostrade, ad un'impiantistica a prevalente matrice siderurgica, all'ingegneria ed al *consulting*, al settore immobiliare ed all'ambiente.

La linea strategica indicata porta a individuare un disegno organizzativo efficace e snello basato su due livelli: da una parte una *holding* «leggera» che gestisca in termini unitari e completi le operazioni di investimento, disinvestimento, ricerca di *partner* e gestione del portafoglio delle partecipazioni e che indirizzi, controlli e promuova le attività come «*developer*»; dall'altra, una società capofila alla quale assegnare la responsabilità della gestione dei risultati di un aggregato di società collegato azionariamente e/o con mandati a gestire, secondo le opportunità.

Occorrerà inoltre affrontare e risolvere il problema della destinazione delle strutture-risorse sia dell'attuale società Iritecna sia di alcune realtà controllate.

Per gli attuali *staff* centrali divisionali si dovrà pensare ad una ricollocazione nei diversi aggregati industriali, in particolare a livello di società capofila, dotando così la *holding* di un numero esiguo di esperti (non gestori) per presidiare competenze professionali specifiche (bilanci, valutazioni aziendali, procedure di certificazione, diritto commerciale e societario, piani finanziari).

La *holding* non eserciterà un coordinamento di tipo funzionale, ma attività di controllo e si avvarrà di strutture di supporto nel *marketing* strategico, nello sviluppo commerciale, nell'immagine e nelle pubbliche relazioni.

Particolare attenzione verrà dedicata all'attività del «*developer*», da presidiare comunque a livello di *holding* per monitorare i mercati e soprattutto costruire opportunità relative a grandi progetti di investimento. Questo ruolo potrà essere svolto da una struttura della *holding* stessa o attraverso una società collegata, a seconda delle opportunità e necessità.

La *leadership* della *holding*, delle società capofila, delle società operative verrà affidata ad un solo responsabile, il loro amministratore delegato, mentre i consigli di amministrazione saranno costituiti in modo da favorire l'apertura verso l'*environment* finanziario e industriale secondo le linee della politica delle alleanze.

Il mantenimento infine di una Iritecna residua risponde all'esigenza di alleggerire la nuova *holding* e favorirne il processo di rilancio. L'Iritecna residua, in particolare, dovrà gestire consistenti attività a «stralcio» che possiedono rilevanti implicazioni di carattere tecnico-gestionale e commerciali. Per far ciò le risorse che dovranno gestire queste partite in chiusura dovranno essere professionalmente adeguate ed opportunamente incentivate.

Giova infine sottolineare il valore progettuale e di indirizzo delle direttrici d'intervento sopra delineate. Al *management* della società spetterà il compito di elaborare nei dettagli il piano industriale che, nella fase d'implementazione, potrà essere ulteriormente focalizzato, rispetto al disegno originario, in ragione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Signor Presidente e onorevoli senatori, l'IRI guarda alle prospettive del settore impiantistico non senza rilevare la complessità e la difficoltà della sfida, alla quale, peraltro, non ci sottraiamo convinti come siamo di disporre di un importante patrimonio di tecnologie, diffuse in molteplici settori dell'attività impiantistica, e di uomini. Al contempo siamo convinti di poter essere ancora utili allo sviluppo del nostro paese ed alle esigenze di infrastrutturazione che esso richiede, siano esse nell'ambito dell'alta velocità, dell'ambiente, dei parcheggi, dei sistemi aeroportuali o della riqualificazione delle aree urbane.

Il consiglio di amministrazione dell'IRI ed il *management* della società hanno assunto l'impegno di risanare il settore e la nostra azione avrà tanto più successo quanto più troverà la solidarietà ed il supporto nelle condizioni di contorno istituzionale e sociale.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Tedeschi per la sua relazione introduttiva sintetica e chiara.

I colleghi che intendono porre domande all'amministratore delegato dell'IRI hanno facoltà di parlare.

**GIANOTTI.** Dottor Tedeschi, l'Iritecna è una creatura abbastanza recente della famiglia IRI, voluta se non sbaglio proprio dagli attuali vertici dell'Istituto, in particolare dal suo Presidente, con l'idea che la concentrazione in un'unica *holding* delle varie attività impiantistiche dell'IRI consentisse sinergie ed una migliore capacità competitiva. Lei oggi ci dice che invece è avvenuto grosso modo il contrario, che la *holding* si è trasformata ed ha agito da freno, da ostacolo alla dinamica di impresa. Mi risulta ad esempio che il riunire tali attività in un'unica *holding* abbia depresso le iniziative d'Italimpianti, in precedenza caratterizzate da dinamismo e sensibilità. Le vorrei allora chiedere se la causa di ciò è da ricercare in variazioni congiunturali, tali da far emergere di volta in volta l'opportunità della concentrazione o del decentramento, o se vi siano stati errori nell'assetto di Iritecna.

Non è, dottor Tedeschi, una domanda oziosa perché l'esperienza deve pur contare qualcosa, soprattutto se non ha origini lontane.

A confermare tale impressione c'è anche il caso di Italsanità, la quale ha clamorosamente dimostrato come l'accentramento in una *holding* non serva a controllare l'attività di una società dipendente; tanto è vero che l'esperienza ha prodotto esiti disastrosi, peraltro noti.

Vorrei anche chiedere a che punto sia la vicenda Italsanità e come influisca sull'Iritecna.

Relativamente all'indebitamento dell'Iritecna lei ha affermato, se ho capito bene, che, per quanto riguarda i debiti di terzi nei confronti di tale società, circa 1.000 miliardi di lire si riferiscono a crediti del gruppo nei confronti della pubblica amministrazione e del Tesoro. Vorrei sapere quali sono i rapporti con il Tesoro e le amministrazioni pubbliche e quali soluzioni oggi lei è in grado di indicare, se ce ne sono.

Vorrei quindi porre un ulteriore quesito relativamente agli assetti dirigenziali di Iritecna. Se ho capito bene, c'è un orientamento dell'IRI a ricercare il nuovo *top management* al di fuori degli attuali ranghi. Non sono naturalmente in grado di giudicare tale ipotesi (anche perché non è compito del Parlamento), pur tuttavia le recenti vicende mostrano quanto sia difficile sapersi districare nella ricerca all'esterno di nuove energie da porre ai vertici della società.

Vorrei infine chiederle se si pensa di attuare una siffatta politica anche per i ruoli non di vertice; se così fosse, credo sarebbe utile una spiegazione, perché sarebbe preferibile utilizzare il personale in eccesso di cui la società - suppongo - già dispone.

**VENTURI.** Signor Presidente, desidererei richiamare l'attenzione dell'amministratore delegato dell'IRI su un problema che può essere ricompreso in quello più generale, oggetto della relazione del dottor Tedeschi. Ho ascoltato quanto egli ci ha detto in ordine al piano di rilancio dell'ente e mi sembra di poterne apprezzare i criteri ispiratori;



mi sembra sia questa la linea da seguire per risanare una situazione diventata veramente drammatica.

Vorrei soffermarmi brevemente su un problema particolare, che però è significativo per comprendere le ragioni delle difficoltà verificatesi in quest'ultimo periodo. Desidero richiamare l'attenzione sul problema specifico della società SICIT, posseduta al 100 per cento da Iritecna e operante in una zona economicamente depressa quale il Montefeltro di Pesaro. Tale società fu messa inopinatamente in liquidazione qualche giorno fa, poco prima che i vertici Iritecna lasciassero il loro incarico. Dico «inopinatamente» perchè soltanto pochi mesi prima era stato nominato un nuovo consiglio di amministrazione, proprio allo scopo di operare una ristrutturazione e un rilancio dell'azienda in vista del processo di privatizzazione.

Non che consideri inopportune le privatizzazioni, solo che nel caso della SICIT la liquidazione mi sembra un grave errore, almeno così lo valuto e, soprattutto, lo considerano i dipendenti dello stabilimento in oggetto. Ciò perchè la messa in liquidazione ha azzerato l'avviamento di nuove commesse ed ha annullato quelle già esistenti, con il risultato che l'azienda verrà ceduta, se si riuscirà a farlo con le garanzie dovute anche in relazione alle prospettive occupazionali future, ad un prezzo nettamente inferiore a quello previsto, a quello cioè a cui poteva essere esitata precedentemente se non interveniva tale liquidazione, affrettata e intempestiva. Si sarebbe dovuto includere l'azienda nel piano più generale di rilancio dell'intero gruppo.

Pertanto, a mio avviso, è stato recato un grave danno ai lavoratori, che vengono messi in mobilità con ripercussioni sociali disastrose, in una zona economicamente depressa, e ciò perchè non si è voluto aspettare il piano più generale riguardante Iritecna.

In conclusione, mi permetterei di raccomandare all'amministratore delegato dell'IRI di segnalare a chi di dovere, in particolare ai vertici dell'Iritecna, la necessità di trattare il problema della società in questione in modo da evitare il più possibile dolorose conseguenze sul piano sociale.

ROGNONI. Signor Presidente, vorrei fare alcune considerazioni in ordine al fatto che l'Iritecna, quando è nata, un paio di anni fa, è stata «venduta» come la grande prova dell'impegno dell'IRI per Genova e la Liguria. Credo che non si riesca a capire bene dove si è arrivati se non si riflette un attimo sul cumulo di errori commessi, ad esempio, con l'Italimpianti, prima di farle celebrare questo matrimonio non consumato con l'Italstat.

Infatti l'Italimpianti aveva delle difficoltà oggettive dovute al mercato a rischio nel quale opera. Essa era nata come società di impiantistica siderurgica, per sviluppare - e questa è un'altra prova dell'incapacità dell'IRI di coordinare le attività al suo interno - sinergie verso l'Ilva, cioè verso un'azienda che cercava altrove le sinergie in campo impiantistico siderurgico. Ciò ha fatto perdere all'Italimpianti una importante fetta del mercato interno, che vale sempre come esperienza acquisita anche quando si va ad operare all'estero.

Poi si adotta una politica a dir poco dissennata: una serie di imprese con una capacità di conto economico disastrosa venne affidata

all'Italimpianti, con poco senso industriale, mi sembra. Il risultato è che, se per anni Italimpianti è riuscita a pagare e coprire questi deficit, oggi che non ce n'è più per nessuno le ripercussioni della crisi economica si riflettono in primo luogo su tali imprese in condizioni disastrose.

Si è cercato allora di operare sul modello del *general contractor* e di associare Italimpianti ad una società come l'Italstat abituata a lavorare in un mercato coperto e protetto, per operare in funzione dell'Europa; si diceva che quest'ultima non avrebbe più potuto disporre delle garanzie del mercato italiano protetto delle opere pubbliche e civili e che era necessario inserirla in una attività la cui caratteristica era quella di operare per il 70 per cento all'estero, in una logica quindi ben diversa da quella precedente, caratterizzata anche dai fenomeni che stiamo vivendo per i rapporti tra politica e affari.

Quindi, non capisco che senso abbia dire ancora oggi che l'idea era strategicamente corretta, visto che, con il senno del poi, possiamo constatare i risultati negativi prodotti dal tentativo di fondere due esperienze aziendali molto diverse.

Oggi ci troviamo in una situazione caratterizzata da 10.000 miliardi di indebitamento. Non so a quanto ammonti la perdita di quest'anno; mi sembra che si sia in presenza di una situazione di banche che non sono più disposte ad offrire garanzie. Ci sono gare di appalto vinte per opere che però non vanno più avanti: mi è stato accennato ad un dissalatore negli Emirati arabi e a un ponte in Danimarca, opere che non sono stati in grado di portare avanti proprio perchè strangolati da una tremenda situazione finanziaria.

Purtroppo si è verificato anche il recente «incidente» relativo ad uno dei due amministratori. Ricordo di aver ascoltato solo apprezzamenti per la scelta che aveva fatto l'IRI, anche uscendo dalla logica interna. Però, nonostante questi apprezzamenti, uno di questi due amministratori è venuto meno strada facendo.

Confesso la mia ignoranza, ma ho capito molto poco di questo piano di risanamento e rilancio. Da quel che so, l'Italimpianti ha delle risorse e un'immagine internazionale che l'Iritecna non ha. Se si vuole andare sui mercati internazionali come Iritecna, con quello che è stato accumulato negli ultimi due anni, si hanno notevoli difficoltà, mentre l'Italimpianti ha ancora un'immagine da spendere. Vi è una pressione in questo senso, perchè ho ascoltato molti consiglieri dell'Italimpianti (che peraltro ha il 70 per cento di «colletti bianchi» e che adesso registra un vuoto di ore di lavoro che non viene riempito per mancanza di decisioni rapide) esprimersi in questi termini. Vi è l'orgoglio di chi ha la possibilità di non avere più molti rapporti con un *management*, per così dire, di estrazione «romana», definendo in tal modo una mentalità burocratizzata, una tradizione di modo di lavorare completamente diverso. D'altronde, chi ha commesse sul mercato interno non ha gli stessi problemi di chi agisce sul mercato internazionale.

Esiste uno scoramento e la speranza che parta un rilancio ed un recupero di capacità reali già dimostrate. D'altronde, le gare vengono poi vinte, e quindi vi è la speranza di avere la capacità di realizzare una promozione in questo senso, senza invece cercare di tenere tutti

insieme nel piano di rilancio, rischiando degli appesantimenti per la Italmimpianti.

NERLI. Vorrei innanzi tutto dire che noi avremmo bisogno di avere dai vertici dell'IRI delle risposte, magari anche nei prossimi giorni, proprio per aiutarci a capire un po' di più. Non me ne voglia l'amministratore delegato, ma sui giornali abbiamo letto molte più notizie, vere o false, di quante ne abbia fornite lui questa sera. Credo vi sia bisogno da parte del Parlamento e di questa Commissione, che hanno discusso i piani di privatizzazione, di capire un po' meglio la situazione, di comprendere cos'è accaduto in questi due anni. Non è sufficiente fare alcuni accenni ad un vertice contraddittorio e scarsamente proteso verso lo sviluppo commerciale. Occorre capire dove si sono fermate le sinergie che si pensava si sarebbero mosse e perchè non hanno funzionato, quali ostacoli esterni hanno incontrato oltre alle difficoltà del *management* interno, alla sua poca fantasia o quant'altro.

Credo sarebbe utile tutto ciò per poter noi stessi ragionare in termini più precisi e non essere costretti poi ad elucubrare, a fare dietrologia: e non è proprio il momento di farne, perchè ce n'è abbastanza nella cronaca. Siamo intenzionati a capire di più e credo che sarebbe utile se il vertice dell'IRI fornisse su Iritecna una documentazione più puntuale.

La seconda domanda si riferisce invece alla mia necessità di sapere se siano state vendute società, e quali, in questi mesi. Si sentono infatti voci, vengono riportate notizie di trattative: vorremmo conoscere cosa il vertice dell'Iritecna ha fatto in questi mesi, nella fase immediatamente precedente all'avvio della discussione sulle privatizzazioni ed in seguito. Ad esempio, si è anche sentito parlare di fantomatiche trattative per la vendita della società Condotte; addirittura sono circolate stime sul valore della società per una cifra pari ad 80 miliardi, mentre la Condotte avrebbe un pacchetto-lavori di 8.000 miliardi. Queste sono le notizie che si raccolgono e credo che il Parlamento dovrebbe essere messo nella condizione di poter riflettere e ragionare con strumenti migliori.

Mi rendo conto che probabilmente non sarà possibile fornire maggiori dettagli in questa sede, ma vorrei conoscere i riflessi organizzativi del piano dal punto di vista del personale, dei lavoratori. Anche su questo abbiamo sentito parlare di «esuberanti», di necessità di tagli sostanziosi all'occupazione, sia nelle società più direttamente impieganti manodopera meno qualificata, sia in quelle di progettazione. Vorremmo allora capire su questo versante quali possono essere le ricadute dello schema che l'IRI sta predisponendo.

In ogni paese, per quanto riguarda il settore impiantistico o degli appalti, sono operanti strutture pubbliche di una certa dimensione, comunque facenti capo alla programmazione statale. Lei non ritiene che, a partire dalla riorganizzazione dell'Iritecna, sia necessario mantenere una struttura pubblica di dimensioni consistenti, anche considerando tutto ciò di cui ha bisogno questo paese dal punto di vista delle infrastrutture?

TURINI. Sarò sintetico perchè in gran parte è stato già chiesto ciò che volevo chiedere. Non ho però capito bene qual è in prospettiva il

piano industriale dell'IRI, in modo particolare per l'Iritecna, ma anche quello più generale. Mi sembra infatti che quanto abbiamo ascoltato denoti lo stesso imbarazzo che si è registrato fra i ministri Guarino e Barucci. Non si comprende bene in questo senso dove la privatizzazione voglia andare a parare. E in modo particolare vorremmo sapere, non dico con estrema precisione ma quanto meno in prospettiva, dopo un certo periodo di tempo quale esubero di personale si può immaginare a seguito dell'applicazione del piano dell'IRI. La questione occupazionale, infatti, ha una primaria importanza in questo momento; le tensioni sociali sono già notevoli e non vorremmo che sfociassero in tumulti. Sono piombinese ed ho visto quanto è successo per quel che concerne l'Ilva, in merito alla cui vicenda non si riescono ancora ad avere chiarificazioni, anche se ultimamente si è intravisto qualche spiraglio.

Vorremmo allora che lei ci dicesse qualcosa di più, anche perchè, legate a queste grosse società dell'IRI, vi sono a valle piccole e medie aziende che hanno un indotto occupazionale di gran lunga superiore alle aziende primarie. Sono quasi tutte piccole e medie aziende che andavano bene e che invece si vedono messe notevolmente in crisi dal blocco dei pagamenti dovuti dall'IRI per lavori già effettuati.

CHERCHI. Signor Presidente, ringrazio innanzi tutto l'amministratore delegato dell'IRI per la sua presenza, per la sua esposizione e per la presentazione di problematiche indubbiamente complesse connesse alla riorganizzazione dell'Iritecna. Da parte nostra abbiamo insistito per tenere questa audizione, insieme ad altre, non per ingerirci in livelli di competenza o in materie che non ci competono, ma perchè è indispensabile-proprio ricollegandomi alla sua conclusione - costruire una certa solidarietà intorno a questi problemi; solidarietà che potrà realizzarsi in quanto si conoscerà e si avrà la percezione esatta della dimensione delle questioni che abbiamo di fronte.

Per quanto riguarda il passato, lei ha accennato a quattro o cinque ragioni che hanno determinato il mancato decollo dell'operazione Iritecna. Non ritorno pertanto su questo punto, anche se sarebbe utile - come ha già rilevato il collega Nerli - avere un rapporto più preciso sugli obiettivi dell'operazione, che era stata presentata anche in Parlamento, e sui risultati conseguiti, in modo da poter ragionare con maggiore cognizione di causa sulle mete effettivamente raggiunte.

Lei ha anche ricordato che nel corso del secondo semestre del 1992 si è registrato un rallentamento vistoso del mercato delle opere pubbliche con riflessi rilevanti sul fatturato dell'Iritecna. Ho capito bene? E se è così, possiamo avere una scomposizione anche numerica tra l'andamento del primo semestre e quello del secondo semestre del 1992?

A questo riguardo vorrei spiegarmi meglio, perchè non è mio intendimento muovere accuse capziose. Tuttavia la vicenda che stiamo vivendo e nella quale è immerso il paese non può essere ignorata. Come si riflette sul gruppo Iritecna la vicenda delle tangenti? Quante società sono coinvolte in questi episodi che hanno alimentato tra l'altro la conseguenza di un rallentamento del mercato delle opere pubbliche? In che modo l'IRI pensa di poter fronteggiare la situazione? Quali richieste si ritiene di dover rivolgere al mondo politico? Il problema infatti non si

risolve ignorandolo, ma al contrario sono necessarie delle proposte precise, facendo salve le competenze dei livelli istituzionali.

Nel progetto di riorganizzazione dell'Iritecna, se ho inteso bene, mi pare ci si ponga l'obiettivo di creare una nuova versione della stessa Iritecna, nella quale concentrare il *core-business* dell'attività, dislocando altrove le residue attività. Questa scomposizione darà luogo a una nuova *holding*, vale a dire a una nuova società nella quale confluirebbero le attività principali alleggerite dei carichi finanziari e dell'indebitamento? Ma allora cosa rimarrebbe della vecchia Iritecna relativamente all'indebitamento e alle partite aperte, che lei stesso ha dichiarato essere piuttosto consistenti? Quale fatturato, quale giro di affari si presume avrà la nuova *holding* e quale dimensione essa avrà rispetto alla concorrenza internazionale? Sarà un soggetto in grado di rappresentare una struttura valida ed efficace, dal punto di vista dell'organizzazione e delle ambizioni di sviluppo, anche sul piano internazionale?

Diecimila miliardi di indebitamento a fronte di un giro d'affari pari a novemila miliardi sono un dato molto significativo, che evidenzia la necessità di compiere un riequilibrio patrimoniale. In relazione a questa esigenza vorremmo sapere quale dimensione dovrà assumere questo riequilibrio. Vi è la necessità - come accade in altri settori - di fronteggiare una sfasatura temporale tra esigenze di ricapitalizzazione immediata, insomma di alleggerimento della situazione debitoria, e provvista dei mezzi necessari all'attività futura, tenuto conto che l'IRI deve affrontare altre situazioni delicate, come quelle dell'Ilva e dell'Alenia? In effetti esistono diverse partite aperte, per le quali il problema del riequilibrio patrimoniale si ripresenta.

Nel caso specifico dell'Iritecna vorrei sapere se vi è un problema di tempi e di urgenze. Quali sono gli obiettivi che ci si pone per questo riequilibrio patrimoniale e come pensa l'IRI di potervi far fronte anche alla luce delle numerose altre situazioni che sono a suo carico?

**GALDELLI.** In linea di massima siamo venuti a conoscenza del progetto legato all'Iritecna, sul quale evidentemente avremo bisogno di compiere una riflessione ulteriore per comprenderne bene gli effetti e la validità. Vorrei però sapere nel frattempo quali attività verranno dismesse e poste in liquidazione. È possibile tornare indietro sulle decisioni concernenti le attività da liquidare? Il senatore Venturi ha ricordato un caso specifico ed in modo condivisibile, ma ritengo che il problema riguardi anche altre situazioni. Vorremmo pertanto delle precisazioni su questo aspetto.

Vorrei inoltre conoscere quali sono le società considerate in via di privatizzazione, sempre che sia possibile privatizzare, perchè non ritengo ci siano molti margini in proposito. Ad ogni modo, quali saranno gli effetti di questa manovra sull'occupazione? Quali politiche verranno adottate per questo problema? Si sono affrontati i più diversi aspetti della questione, ma il problema dell'occupazione è rimasto nell'ombra, quasi fosse un punto di minore rilevanza. Da parte mia ritengo che al contrario sia il problema principale che oggi il paese ha di fronte. Non si potrà ignorare la questione dell'occupazione al momento di stabilire il piano di ristrutturazione e di rilancio dell'economia del

paese e più in particolare della sua attività industriale. Vorrei allora sapere se esistono delle politiche in grado di attutire gli impatti sociali che evidentemente si possono creare a seguito di certe operazioni.

**PRESIDENTE.** Prima di dare la parola al dottor Tedeschi per la sua replica desidero nuovamente sottolineare come l'audizione dell'amministratore delegato dell'IRI di fatto sia stata sostitutiva della mancata audizione dei vertici dell'Iritecna circa la crisi produttiva ed occupazionale dell'intero gruppo.

Il senatore Nerli lamentava l'estrema sintesi della relazione. Desidero precisare che la brevità rientra nella prassi delle nostre audizioni (svolte nell'ambito di un'indagine conoscitiva e non dei lavori di una Commissione di inchiesta); inoltre nei contatti telefonici intercorsi tra l'ufficio di Presidenza e l'amministratore delegato si erano presi accordi proprio nel senso di svolgere una relazione introduttiva sintetica. Ringrazio comunque i nostri ospiti per la memoria che è stata depositata.

Tale premessa era doverosa; d'altronde le numerose domande poste sono il presupposto perché la replica fornisca l'occasione ai membri della Commissione di poter avere ulteriori chiarimenti.

Do quindi la parola al dottor Tedeschi, amministratore delegato dell'IRI.

**TEDESCHI.** Vorrei muovere da una premessa che può in parte diventare una promessa, nel senso che uno dei motivi della richiesta di rinvio della audizione (non voglio, come ho già detto, entrare nel merito dell'«incidente» che si è verificato tra la Commissione ed il *management* dell'Iritecna), con una presa di posizione che può essere stata nelle forme poco opportuna e comunque recepita da questa Commissione in maniera non gradevole, è che noi non disponiamo ancora di un piano industriale per l'Iritecna.

L'IRI ha preso atto di una gestione dell'esercizio 1992 fortemente deficitaria; ha preso atto che tale situazione deficitaria richiedeva un'attività gestionale non più di ordinaria ma di straordinaria amministrazione, nel senso che vi era bisogno di un piano industriale nuovo. Di qui la decisione di sostituzione del *management* dell'Iritecna e l'affidamento al nuovo *management* dell'incarico di formulare nel giro di due o tre mesi - sulla base di alcune linee-guida che l'IRI in qualità di azionista ha tracciato e che sinteticamente ho illustrato - un piano industriale.

Sarà quest'ultimo a fornire le risposte a molte delle domande poste in questa sede concernenti più il futuro che non il passato. Oggi disponiamo soltanto di risposte parziali, giacché alcune azioni erano state avviate già con la precedente gestione.

Non appena disporremo di un piano industriale sia io sia il *management* della società saremo a disposizione della Commissione per fornire tutte le informazioni che essa riterrà opportuno raccogliere. Si trattava di una premessa doverosa, altrimenti alcune delle mie risposte potrebbero sembrare deludenti e lacunose.

Chi abbia seguito gli avvenimenti relativi al periodo in cui è stata tentata questa difficile e complessa operazione (che senza retorica posso

definire una scommessa) ricorderà che noi eravamo consapevoli della sua difficoltà sotto diversi profili. Anzitutto si trattava di operare una fusione non tra due aziende ma tra due gruppi, cioè tra una società finanziaria con tutte le sue società operative ed una società operativa, come l'Italimpianti, che era anche capogruppo di una serie di altre società. Se la fusione tra due società è assai complessa, la fusione tra due gruppi è ancor più difficile.

Il secondo dato, ricordato in uno degli interventi, è che si trattava di operare una fusione tra due culture diverse: la cultura dell'impiantista industriale, soprattutto proiettata sull'estero, sulle grandi commesse internazionali, e la cultura dell'impiantista civile, proiettata sulle infrastrutture, sulle attività di lavoro interne (anche se da qualche anno erano iniziate per il gruppo Italstat esperienze esterne interessanti).

L'esperienza vissuta ci porta a compiere valutazioni che sulla carta sembravano non essere così pregnanti; oggi constatiamo che è stato certamente un errore aver puntato su una società operativa divisionalizzata (posso dire al senatore Gianotti che uno dei nostri errori è stato proprio quello di non aver creato in passato una *holding*), quindi su un corpo con una testa molto pesante. Non è stata un'impostazione organizzativa corretta.

Un altro dato che desidero ricordare per spiegare per quale motivo abbiamo di recente ritenuto necessario un cambiamento attiene al *range* in cui questa società pensava di potersi collocare sul mercato internazionale. Essa ha puntato a collocarsi in una fascia di operatori molto elevata, in un momento in cui la sua costituzione era assai debole per gli errori di cui ho parlato poc'anzi. Ciò ha portato ad una distonia tra obiettivi e concrete possibilità di perseguire gli stessi.

Da ultimo, ma non per importanza, c'è il fatto che tale fusione, già di per sé così complessa e problematica, è venuta a collocarsi (purtroppo negli affari, come in tante altre attività, la fortuna ha il suo peso) in un periodo di mercato assai difficile. Quello degli ultimi due anni è stato un mercato estremamente competitivo sull'estero: si sono affacciati nuovi operatori e quelli già presenti avevano provveduto a razionalizzazioni al loro interno prima di noi; il mercato nazionale, poi, nel secondo semestre del 1992 è stato particolarmente avaro di commesse.

A ciò si sono aggiunte difficoltà nei pagamenti da parte della pubblica amministrazione; vi sono stati ritardi notevolissimi in seguito ai quali si è giunti a crediti scaduti per circa 1.000 miliardi, cifra che sui conti della società ha pesato notevolmente.

Tali elementi sommati tra loro hanno determinato non un referto di morte, ma di vita, nel senso che riteniamo che l'impiantistica rimanga una delle attività che valgono, su cui l'IRI deve impegnare le proprie risorse manageriali e finanziarie. C'è quindi una volontà di rilancio ed è proprio questa che ci ha dato la forza di fare quell'esame critico che ha portato ad un cambiamento così radicale nel *management*. Lo abbiamo fatto perché siamo sicuri di operare in un settore nel quale possiamo dare ancora al paese e al nostro gruppo delle soddisfazioni, secondo le nostre possibilità. Si tratta di impegnare le nostre energie umane, finanziarie, organizzative e commerciali in un ambito che consenta di raccogliere i migliori frutti.

Per quanto riguarda Iritecna, l'impossibilità dell'IRI di intervenire per tempo con le risorse finanziarie necessarie ha pesato non poco, tenuto conto che si andava incontro ad un processo di fusione. Quando affermiamo che il gruppo Iritecna a consuntivo ha registrato un debito di lire 10.000 miliardi circa, occorre tener presente che circa 6.000 miliardi sono di competenza della società Autostrade (un indebitamento «sano», come si usa dire in gergo, nel senso che è riferito a una società in grado di farvi fronte con il suo *cash-flow*, a meno di una politica tariffaria sbagliata), mentre gli altri 4.000 miliardi costituiscono l'effettivo indebitamento di Iritecna. Pertanto, su circa 13.000 miliardi di capitale investito e su un giro di affari di 9.000 miliardi, la cifra di 4.000 miliardi come indebitamento non è così scandalosa.

GIANOTTI. I 9.000 miliardi comprendono anche il fatturato della Autostrade?

TEDESCHI. Sì, in effetti non ne stavo tenendo conto; comunque la cifra complessiva riferita al giro di affari è di poco inferiore. I 4.000 miliardi di indebitamento significano 600 miliardi circa di onere finanziario gravante sul bilancio della società. Un azionista più pronto non avrebbe dovuto farli pesare; credetemi, non c'è alcuno spirito polemico in questa mia affermazione: in effetti l'IRI non ha potuto dare a Iritecna i mezzi di cui quest'ultima aveva bisogno. I mezzi che ci attendevamo e che il Parlamento aveva approvato (ricordo che con un provvedimento erano stati assegnati all'IRI 8.450 miliardi) non li abbiamo mai visti e non li vedremo più.

In un recente convegno ho avuto modo di ricordare che l'IRI ha circa 10.000 miliardi di indebitamento di troppo ed è proprio - guarda caso - quella cifra che non abbiamo mai ricevuto. Quando si perseguono determinati obiettivi, occorre valutarne anche le conseguenze.

Questa è un po' la storia di Iritecna. So che è solo un modo per fare il punto della situazione, ma Iritecna non è nata negli ultimi due anni: essa è il frutto di studi effettuati molti anni fa presso il nostro Istituto e presso società finanziarie e società operative potenzialmente coinvolgibili. Nel corso di questi studi ci sono stati rapporti di consulenza anche con società internazionali e solo nell'ultimo triennio questi studi sono giunti a maturazione operativa. Quindi non è onesto affermare che l'Iritecna è nata improvvisamente, solo negli ultimi due o tre anni. E non si è trattato di un errore industriale.

Sono convinto che tra l'impiantistica industriale e l'impiantistica civile ci siano ampie zone di sinergia che possono essere messe a frutto. Probabilmente c'è stata una eccessiva dose di ottimismo: si è pensato di poter mettere insieme il tutto in tempi rapidi, ma abbiamo preso atto che ciò non era possibile. Ripartiamo comunque con il convincimento della bontà di questo settore, che dovrà in ogni caso essere sistemato e ripotenziato.

Guardando al futuro, la nuova Iritecna sarà una *holding* e non più una società operativa, che avrà sotto di sé un certo numero di settori operativi. Nella mia relazione ne ho indicato alcuni, ma in realtà questa è una delle risposte principali che ci attendiamo dal piano industriale.



Preannuncio che avremo un settore di impiantistica industriale che avrà un *core-business* e che presterà anche la dovuta attenzione alle tematiche ambientalistiche. Ci sarà certamente un settore immobiliare, oltre ad una funzione di costruzione civile; ci sarà altresì una funzione di ingegneria così come una di *consulting*.

Per quanto concerne le dimensioni del settore impiantistico, immaginiamo che potrà avere un fatturato compreso tra i 3.500 e i 4.500 miliardi l'anno; che continuerà ad avere al proprio interno la società Autostrade, almeno per un periodo sufficientemente lungo, per avere un volano finanziario individuale. Complessivamente perciò il fatturato si aggirerà intorno ai 7.000 miliardi.

Al suo interno, oltre ad esserci una finanziaria «leggera», che si occuperà soprattutto della gestione di portafoglio e di opportunità commerciali, ci saranno delle società capofila per i rispettivi filoni operativi che avranno una diretta responsabilità.

Il vertice del nuovo gruppo sarà composto da un amministratore delegato e da consiglieri di amministrazione che saranno il riflesso delle situazioni di *environment* in cui la società si troverà ad operare.

In questi anni le perdite sono state pesanti; stiamo ancora effettuando gli ultimi conteggi del 1992, ma esse dovrebbero attestarsi intorno ai 1.700 miliardi. Rispetto a queste perdite l'ex componente Italstat ha pesato per circa il 40 per cento, mentre l'ex componente Italmianti per il restante 60 per cento. Questo dato sembrerebbe in contraddizione con quello che normalmente si percepisce, eppure la componente Italmianti è stata più onerosa di quanto noi stessi pensavamo. La causa di questo - come veniva giustamente ricordato - è stato il voler porre a carico di Italmianti alcune aziende che hanno avuto grosse perdite e che non rientravano nel *core-business*. A metà degli anni '80 si era pensato che Italmianti avesse più *know how* per gestire queste aziende, che già allora si rivelavano piuttosto «problematiche». Purtroppo non è stato così; la perdita di tali aziende, sotto la gestione di Italmianti, si è aggravata e rappresenta una parte rilevante del complessivo 60 per cento di cui parlavo prima.

Vi sono inoltre commesse estere diventate estremamente preoccupanti, rapporti non buoni con paesi stranieri che si sono rivelati pessimi pagatori; sono intervenute infine complicazioni derivate da fatti internazionali che attengono a rapporti fra Stati e per le quali la società non può fare molto tramite le normali attività relazionali. Ho voluto fornirvi il quadro da cui siamo partiti per fare la nostra analisi di riassetto.

Abbiamo scelto un *management* proveniente dall'esterno del gruppo; mi è stato chiesto se ciò risponde ad una nuova linea politica che l'IRI intende perseguire. Devo rispondere in senso negativo, perché non è la prima volta che l'IRI sceglie un *management* privato; lo abbiamo già fatto diverse volte in passato. Ricordo alcuni casi che mi sovengono in questo momento, ma se potessi riflettere attentamente, ne citerei probabilmente degli altri. Cito il caso del povero e carissimo amico Verri, che chiamai alla guida dell'Alitalia, e che la fatalità ci ha poi tolto, il dottor Lupo, il quale ha guidato prima l'Ilva e poi l'Iritecna, e il dottor Tramontana, anch'essi provenienti dal settore privato.

Sono anche numerosi i casi in cui abbiamo fornito nostro *management* alle imprese private; questa è stata sempre una nostra

caratteristica. Sono lieto di rispondere al senatore Gianotti che il travaso di *management* ai livelli più bassi è molto più ampio di quanto non sia ai vertici. Quando mi occupavo più da vicino delle problematiche relative al *management*, ho svolto una ricerca su questo tema specifico; anche se i dati a mia disposizione risalgono ad una decina di anni fa, e potrebbero essere nel frattempo cambiati, va tuttavia rilevato che questo tipo di fenomeno tende a variare poco nel tempo. Il dato di interscambio fra i dirigenti privati e quelli delle nostre aziende è intorno al 30 per cento: posto come 100 il numero degli ingressi e delle uscite di *management* in un anno, circa 30 riguardano l'interscambio con il settore privato. È questo un dato di grande interesse, ed è segno che non esistono paratie stagne fra aziende a partecipazione statale e aziende del settore privato, anche perchè - colgo l'occasione per affermarlo in questa sede - chiamiamo pubbliche quelle aziende che sono state e sono ancora pubbliche per quanto riguarda la proprietà, ma non per quanto attiene alle modalità di comportamento e ai criteri gestionali, che sono di tipo privatistico. Molte nostre aziende sono *leader* in alcuni settori di mercato e competono a testa alta sui mercati internazionali con concorrenti sia nazionali che esteri. È quindi fisiologico che vi sia un interscambio manageriale piuttosto sensibile.

È stato citato il caso della SICIT, la cui liquidazione non è stata frutto di una decisione improvvisa: questa azienda ha prodotto nel 1991-1992 circa 37 miliardi e ne ha persi 70.

VENTURI. Per forza, ha avuto sempre commesse in perdita!

TEDESCHI. Ogni azienda deve cercare le proprie commesse. La SICIT, dicevo, ha perso moltissimo e la decisione di procedere alla sua liquidazione è stata assunta almeno 6-7 mesi fa, dopo aver constatato che, nonostante l'introduzione di un nuovo *management*, la società non si riprendeva. Abbiamo comunque avuto delle offerte di acquisto che stiamo esaminando. Il problema quindi non ha trovato ancora una soluzione ed è all'attenzione dell'Iritecna proprio in questi giorni.

Per quanto riguarda la vicenda Italsanità, che è stata richiamata in qualche domanda, prima di fornire un dato numerico, che mi è stato dato cortesemente dai miei collaboratori, vorrei svolgere una considerazione. La vicenda di Italsanità è stata qui richiamata come caso dimostrativo del fatto che la presenza di una finanziaria non serve molto per controllare le aziende. Mi si consenta di dissentire da questo giudizio; occorre infatti tener presente che ogni azienda deve essere innanzitutto attrezzata per il controllo interno sui fatti gestionali. Ogni azienda cioè deve essere capace di controllare ciò che fa; la prima verifica di controllo non può che spettare all'azienda stessa: per questo esistono i collegi sindacali, l'ispettorato, il controllo di gestione e così via. Dico questo perchè vi è, e non può non esservi, fra una società operativa ed una controllante uno iato temporale, per cui la società controllante si accorge di fatti che avvengono nella società operativa all'indomani del ricevimento di dati, e quindi dopo il trascorrere di un certo arco di tempo. Ciò non sarebbe sufficiente, di per sé, a dare una spiegazione della vicenda; ci sono poi fatti gestionali, che nessun controllore può riuscire a controllare e che attengono al controllo

operato dalla magistratura e dalla polizia giudiziaria. Quando le gestioni aziendali vengono svolte in maniera tale per cui i fatti gestionali diventano rilevanti da un punto di vista giudiziario, è chiaro che nessun controllore può sapere quello che accade. Appena ci siamo accorti di quanto avveniva, abbiamo agito con tempestività, allontanando il *management*, e abbiamo trasmesso tutti i documenti alla procura della Repubblica; siamo fiduciosi, per ciò che attiene a questa parte della vicenda, nell'indagine che la magistratura sta svolgendo.

Per la parte di nostra competenza, siamo intervenuti rivisitando tutti i contratti e ponendo in liquidazione la società stessa.

Quanto al dato numerico che mi è stato richiesto, faccio presente che la società ha pesato sul bilancio del 1992 di Iritecna, che ha avuto una perdita di circa 1.700 miliardi, per circa 40 miliardi.

ROGNONI. Vi è un impegno per Genova?

TEDESCHI. Genova è storicamente la sede dell'impiantistica industriale su cui noi puntiamo molto. Come dicevo prima, vi sarà senz'altro, al di là di ciò che stabilirà il piano industriale, un filone di impiantistica, che sarà sicuramente siderurgico ed anche ambientale. Si vedrà poi se ciò sarà sufficiente a creare le condizioni per un rilancio. Non vi è quindi un problema di *an*, ma vi è piuttosto un problema relativo alle modalità: occorre che la nuova Italimpianti sia davvero efficiente ed incisiva sui mercati internazionali.

Colgo l'occasione per rispondere a un'altra osservazione che è stata avanzata: è vero che si possono perdere commesse sui mercati internazionali ma è peggiore il caso in cui si acquisiscono commesse che comportano perdite.

ROGNONI. Si riferisce al dissalatore da 600 miliardi?

TEDESCHI. Se si realizza un dissalatore da 600 miliardi di un'azienda che per costruirlo ne perde 700, non si fa certo un grosso affare. È questa la situazione di Italimpianti per l'impianto di Vol'sky: chi avrebbe immaginato che la situazione in Russia, dall'acquisto di quell'impianto, si sarebbe evoluta così rapidamente? Fatto sta che quella commessa è oggi fortemente in perdita.

Il problema quindi è quello di accettare commesse che abbiano margini sufficienti per ammortizzare i rischi che purtroppo sono sempre presenti sui mercati internazionali. Bisogna quindi essere più costanti nel sollecitare la presenza della SACE ad assistere le nostre commesse. Vi è poi il problema di un rilevante impegno del paese, perchè è vero che ormai sui mercati internazionali, quando occorre pagare per un impianto idroelettrico o per un impianto siderurgico, si presentano le società, i grandi *general contractor*, ma è altrettanto vero che dietro questi ultimi vi sono i paesi. Bisogna che dietro al *general contractor*, che noi, ribadisco, stiamo ricostituendo in maniera efficiente ed efficace, ci sia il paese e ci siano tutte quelle strumentazioni di tipo finanziario, di tipo diplomatico, eccetera, necessarie per essere protagonisti sul mercato internazionale.

NERLI. Quali società sono state poste in vendita e quali saranno gli effetti sull'occupazione?

TEDESCHI. Li vedremo dal piano industriale.

NERLI. Però ai sindacati delle notizie sono state date.

TEDESCHI. Con i sindacati abbiamo parlato di esuberanze momentanee. Da quanto ne so io (che non gestisco la società, ma credo comunque di saperne abbastanza su questo aspetto), con i sindacati sono stati fatti discorsi di cassa integrazione guadagni, non di esuberi definitivi. Io sto parlando naturalmente di attività che restano in vita e quindi credo che siano stati fatti solo discorsi di cassa integrazione guadagni; non mi risulta, peraltro, che ci siano delle quantificazioni definitive.

Noi abbiamo messo in liquidazione le seguenti società: Morteo e Morteo costruzioni, CMF-SUD, FMI, Nuova Mecfond, Italter, Italsanità e SICIT, con la riserva però di studiare le proposte che ci sono state fatte. Tecnicamente queste società sono state messe in liquidazione, però per molte di esse, come nel caso della SICIT, ci sono delle proposte di acquisto da parte di altri produttori o di riconversione da parte del management stesso della società, per cui stiamo esaminando caso per caso per vedere quale sarà lo sbocco della liquidazione.

La situazione patrimoniale di Iritecna, come dicevo, per una quota atiene ai fondi che si sarebbero dovuti erogare nell'ultimo anno e non lo sono stati. Noi abbiamo previsto (ma è una previsione di massima fatta sulla base delle linee generali del piano che abbiamo redatto) che il fabbisogno finanziario per il riequilibrio patrimoniale di Iritecna per i prossimi due-tre anni dovrebbe aggirarsi intorno ai 4.000 miliardi. Però questo è un dato che deve essere verificato sul piano specifico.

CHERCHI. Dove pensate di reperire quei 4.000 mila miliardi?

TEDESCHI. Dalle operazioni di dismissione dell'IRI.

Adesso noi abbiamo la nuova struttura in società per azioni e non abbiamo più fondi di dotazione; allora l'unico modo per evitare la liquidazione dell'intero settore in crisi dell'IRI, che è composto oltre che dall'Iritecna, dall'Ilva e in parte anche dalla Finmare, è procedere ad attività di ristrutturazione, che però costano molto. Le ristrutturazioni sono uno dei punti di destinazione delle risorse che l'IRI otterrà attraverso le dismissioni. I proventi delle due dismissioni in essere in questo momento, che interessano il Credito italiano e la SME, hanno come destinazione non solo, ma anche, le risorse che servono all'Ilva e all'Iritecna per potersi riposizionare sul mercato.

TURINI. Vorrei conoscere le ultime notizie sull'Ilva.

TEDESCHI. Abbiamo appena insediato l'amministratore delegato e in questo momento la questione più importante che ci occupa sono i rapporti con la Comunità economica europea. Proprio domani c'è una importante riunione del Consiglio dei ministri a Bruxelles che dovrebbe

affrontare la questione della sovracapacità produttiva, che si calcola nell'ordine di 31-32 milioni di tonnellate d'acciaio. C'è una forte offensiva verso il nostro paese e la Spagna perchè si proceda ad ulteriori tagli di produzione; la Federacciai ieri ha incontrato il Ministro dell'industria ed ha avanzato alcune proposte, che a me sembrano molto sensate. Dalla soluzione di questa partita dipende molto la risanabilità del nostro settore industriale, però sull'Ilva mi riservo di venire a riferire in un altro momento, quando la Commissione lo riterrà opportuno.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Tedeschi e i suoi collaboratori per essere intervenuti. Ringrazio l'amministratore delegato dell'IRI anche per la schiettezza e la franchezza riguardo al ruolo che gli organi dello Stato dovranno secondo lui assumere in questa vicenda. Certamente rimane l'impegno del Presidente e della Commissione di coinvolgere il dottor Tedeschi e i vertici delle varie aziende del gruppo nelle audizioni che certamente la Commissione dovrà ulteriormente tenere nel quadro di questa indagine conoscitiva.

Dichiaro quindi conclusa l'audizione. Il seguito dell'indagine conoscitiva è rinviato ad altre sedute.

*I lavori terminano alle ore 17,45.*

---

**SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI**

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

**DOTT.SSA MARISA NUDDA**

