

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

23° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 9 GIUGNO 1993

Presidenza del Presidente de COSMO

INDICE

Audizione del dottor Cassaro, amministratore delegato della IRITECNA

PRESIDENTE	Pag. 3, 8, 10 e <i>passim</i>	CASSARO	Pag. 3, 8, 17
COVELLO (DC)	15		
FONTANA Elio (DC)	8		
GALDELLI (Rifond. Com.)	10		
GRANELLI (DC)	10		
MAISANO GRASSI (Verdi-La Rete)	14		
MANNA (Rifond. Com.)	8		
ROVEDA (Lega Nord)	8, 9		

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il dottor Roberto Cassaro, amministratore delegato dell'Iritecna, accompagnato dal dottor Maurizio Prato, direttore generale, dal dottor Mario Augusto Giordano, responsabile per i rapporti con il Parlamento, dal dottor Vincenzo Cappiello, segretario generale, dal dottor Antonio Buratti e dal dottor Claudio Cappon.

I lavori hanno inizio alle ore 9,30.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sul processo di privatizzazione delle imprese pubbliche e a partecipazione statale, sospesa nella seduta pomeridiana del 24 marzo.

È in programma oggi l'audizione dell'amministratore delegato dell'IRITECNA.

Audizione dell'amministratore delegato dell'IRITECNA

PRESIDENTE. Ringrazio innanzi tutto il dottor Cassaro, amministratore delegato dell'Iritecna, per la sua disponibilità a venire in Commissione per svolgere una relazione e rispondere ai quesiti che gli saranno certamente posti dai colleghi.

Questa audizione era molto attesa anche dai colleghi dell'8ª Commissione permanente. Abbiamo un certo interesse a conoscere il riassetto in atto dell'Iritecna, mentre avvertiamo talune preoccupazioni per le conseguenze che le dimissioni potrebbero determinare.

Do la parola al dottor Roberto Cassaro, amministratore delegato dell'Iritecna.

CASSARO. Signor Presidente, ringrazio questa Commissione per averci convocato; ciò mi permette, a pochi mesi dall'insediamento nella nuova carica di amministratore delegato di Iritecna, di spiegarvi - come è giusto - l'attuale situazione e il nostro personale punto di vista. Tutti noi speriamo che gli sviluppi di questa avventura (la consideriamo tale, ma non nel senso di buttare il cappello al di là del muro senza preoccuparci di ritrovarlo), ossia la nuova organizzazione che ci siamo dati ed il netto taglio con il passato - per tanti versi inquietante - possano servire come base per il rilancio dell'azienda. Con una battuta potrei dire che smettiamo di preoccuparci ed iniziamo ad occuparci.

Voi sapete che il passato di Iritecna - come vi ha già spiegato in altra occasione il dottor Tedeschi - è costellato di errori di gestione, anche se di gestione non si può parlare nel momento in cui, come ho ribadito recentemente in un'intervista, da più parti si afferma che le società possono sopportare tutto tranne i dissidi al vertice. Quando un vertice viene costituito, anche senza volerlo, in maniera tale da dare adito a continui dissidi, è come se in un campo di calcio ci si trovasse tutti in difesa o tutti in attacco: per forza di cose si subiranno dei goals! A

ciò si aggiunga l'esistenza di un mercato non particolarmente favorevole e reso ancor più precario dalla ventata, pur salutare, di Tangentopoli che, investendo il nostro paese, ha lasciato parecchi segni negativi. Comunque stiamo procedendo anche in questa situazione.

A mio avviso il concetto di privatizzazione è diverso da quello riportato sui giornali: privatizzare deve voler dire gestire al meglio un'azienda con criteri privatistici. Non significa vendere alle grandi famiglie, che fino ad ora erano le sole ad avere i mezzi finanziari da investire in aziende sane, oppure sanabili.

Oggi molte aziende private non sono più nelle condizioni di gestire la loro impresa; naturalmente il nostro pensiero va a recentissimi avvenimenti, che però erano facilmente prevedibili. Anche in questi casi, a seguito di cambi al vertice o di dissidi sorti all'interno della stessa famiglia, si è determinata una situazione che non fa rilevare alcuna differenza tra gli errori commessi da gruppi familiari e da istituzioni finanziarie del Nord d'Italia nella gestione delle aziende e quelli posti in essere da gruppi cosiddetti politici o politicizzati che a Roma hanno gestito le aziende pubbliche.

Io sono stato direttore finanziario dell'IRI fino a qualche mese fa. Non ho condiviso alcune delle scelte compiute ed ho tentato di contrastarle, ma poi, come deve fare ogni dirigente che si rispetti il quale, non condividendo una linea, deve decidere se andarsene o continuare a lavorare, ho scelto la seconda soluzione. Sarebbe stato troppo facile andarsene e trovare un altro posto di lavoro, magari con una remunerazione migliore. Nel gruppo IRI peraltro persistono grandissime tradizioni di gestione aziendale, che ci vengono riconosciute anche all'estero, al di là degli episodi connessi ad avvisi di garanzia ricevuti da alcuni *managers* del gruppo che in questi ultimi tempi hanno diretto grandi complessi industriali; ciò costituisce soltanto un esempio di come si va avanti in un paese che ormai pare abbia il gusto dell'autodenigrazione. Anch'io sono stato sottoposto ad una specie di Tac generale, ma l'unico modo per attaccarmi è nascondermi una bustina di cocaina, di cui non faccio uso, in macchina. Comunque, non voglio fare un discorso personale, ma parlare della società.

L'Iritecna è una realtà di notevoli dimensioni: ha 25.000 dipendenti, di cui 5.000 operanti all'estero o con un contratto a tempo determinato. La nostra società è dotata di un portafoglio di commesse - che ha creato diversi problemi per la varietà della sua composizione - acquisito dalle proprie società in Italia e all'estero. Quando è stato acquisito in Italia, i lavori si sono fermati non per colpa delle aziende che operano per il nostro gruppo; quando i lavori sono stati realizzati all'estero, abbiamo dovuto subire ulteriori oneri di gestione.

Il Governo dovrebbe rendersi conto che quando si intende sfidare il mercato internazionale è necessario dotarsi di un «sistema paese». È poco credibile un'impresa che si offre in un paese arabo o comunque in un paese con una minore capacità progettuale e finanziaria senza possedere un «sistema paese», in quanto le sarebbe impossibile collocarsi al medesimo livello operativo dei concorrenti. È un problema politico e non soltanto operativo.

L'Iritecna, dicevo, è composta di realtà molto diverse: un *pout-pourri* determinato dalla fusione di Italstat e Italimpianti, due

aziende con caratteristiche completamente diverse anche se apparentemente simili. Italimpianti era, secondo una definizione inglese, un *general contractor*, ma non è corretto ricorrere a termini stranieri che non hanno un effettivo riscontro sul campo: era una società che costruiva «chiavi in mano» alcuni stabilimenti a carattere industriale, impianti di dissalazione, eccetera; in pratica, una realtà a forma di *groviera*: un'ottima struttura di ingegneria (con tecnici qualificatissimi al suo interno che hanno operato grazie alla capacità dell'industria siderurgica di rinnovare gli impianti) che però, dopo un periodo di forte sviluppo, è diventata asfittica.

Ma ormai è di moda nel nostro paese assumere, per «ripulire» le società del gruppo IRI... gli extracomunitari!

Da trent'anni lavoro presso il gruppo IRI e sin dall'inizio ho sentito parlare di piani, che poi - come il senatore Granelli può testimoniare - non sono mai stati rispettati. Oggi, data purtroppo la situazione precaria del gruppo e viste le vicende che lo hanno caratterizzato, abbiamo preferito elaborare il nostro progetto secondo linee guida. Sono infatti proprio queste le principali ragioni per le quali mi rifiuto di adottare la definizione «piano» per un'azienda che presenta una forte connotazione di incertezza.

Tali linee guida sono essenzialmente finalizzate a modificare una mentalità statica, presente oggi in Iritecna perché condizionata dal continuo conflitto di competenze (con ciò intendendo il «saper fare») e di incomprensioni tra Italimpianti e Italstat. Tuttavia il livello medio delle due aziende è efficiente, anche se forse un po' pleorico, come accade nelle realtà in cui si sedimentano situazioni anche di nepotismo.

Per quanto concerne l'attuale quadro di Iritecna, noi vorremmo realizzare una *holding* «leggera», di natura non finanziaria, che rifletta la nostra concezione sull'azionariato diffuso. Sono convinto che il modello della *public company*, che è una struttura esiziale, dovrebbe essere evitato perché la diffusione eccessiva dell'azionariato permette al *management* di conseguire il totale controllo aziendale. In molti paesi la *public company* è ritenuta una delle migliori soluzioni societarie; a mio avviso non lo è proprio perché - come ho già sottolineato - l'esperienza ha dimostrato che nelle società nelle quali è stata applicata si sono affermati vertici aziendali non sottoposti ad alcun genere di controllo. Inoltre si è riscontrata l'assenza totale di soggetti in grado di rimuovere un *management* incapace, di sostituirlo o comunque di riportarlo alla realtà, se necessario: ne esistono alcuni esempi in Italia e in quantità ancor più rilevante all'estero.

Siamo di fronte ad una mentalità in via di trasformazione; tuttavia, non volendo commettere errori, abbiamo ritenuto opportuno procedere secondo una precisa linea di condotta. Vogliamo che i vertici aziendali siano pienamente responsabili del proprio operato, ma nel contempo è necessario valorizzare la funzione di controllo della *holding* in maniera assolutamente coerente con gli obiettivi assegnati agli stessi vertici e mediante l'utilizzo di tutti gli strumenti messi a disposizione da un'industria moderna. Un funzionario della *holding*, ben responsabilizzato e consapevole dei propri compiti, deve essere rispettato come se fosse l'amministratore delegato della società: questo è quanto accade

nei gruppi industriali avanzati. Il mancato rispetto di tale regola costituisce una delle cause per cui l'IRI ha visto aumentare, nel tempo, la propria debolezza di coordinamento e di controllo. Non fare così è un errore che deve essere denunciato a tutti i livelli e riparato con azioni che dovranno essere compiute anche dal Parlamento in sede di revisione della legislazione esistente in materia. Sono stato direttore centrale dell'IRI e, occupandomi di finanza, ho dovuto fare i conti con molteplici difficoltà in quanto il gruppo IRI non godeva più di credibilità bancaria; anzi, in base a determinate clausole, le banche ritenevano che l'Istituto si collocasse al di sotto dei *ratios* previsti e che non esistessero possibilità di rimborso.

L'obiettivo per noi è, dunque, quello di creare una *holding* «leggera» che dovrà adempiere a determinate funzioni e dalla quale dipenderanno delle società fortemente specializzate che riutilizzeranno le strutture e le competenze già esistenti nel gruppo. Nel progetto, diffuso tramite la stampa, abbiamo preferito parlare di linee guida perché riteniamo che le società non dovranno assolutamente essere quelle attuali; abbiamo anche precisato che dovranno essere idealmente condotte per gestire un *business* pulito e in grado di produrre valore aggiunto alla *holding*, alle società stesse e al paese.

Parlando di società di ingegneria nuove non intendiamo escludere le persone e le capacità ingegneristiche che oggi esistono in questo campo. Da tale punto di vista va dedicata una particolare attenzione al settore delle autostrade, nel quale una legislazione poco meditata ed accorta rischia di pregiudicare l'attuazione di opere già progettate, con gravi ripercussioni in termini di disoccupazione, che ha già raggiunto nel paese un livello impressionante ed ogni giorno desta maggiore preoccupazione. Per voi politici gestire questa realtà è certamente un compito arduo, ma possedete gli strumenti per poter evitare che le «bombe» inizino ad esplodere nel nostro paese, anche se provenienti da altre parti dell'Europa. Nel contempo è però necessario preoccuparsi responsabilmente anche di questi altri aspetti.

Sul fronte delle opere abbiamo la possibilità di realizzare la «variante di valico» nel tratto Firenze-Bologna dell'Autostrada del Sole, se sarà ritenuta utile ed opportuna per il paese, senza provocare un ulteriore aggravio alle finanze dello Stato dato che le tariffe ed i contributi già disponibili dovrebbero assicurare l'autofinanziamento. Il giorno in cui un camion dovesse precipitare nel burrone sottostante ad uno dei ponti attualmente esistenti sul tratto Bologna-Firenze avremmo l'Italia spaccata in due, Nord e Sud, con il piacere di qualcuno ed il dispiacere di qualcun altro.

Avremmo di nuovo il Regno delle due Sicilie, con le sue strade dissestate e le ferrovie non funzionanti. È il sogno di qualcuno, ma non deve essere il sogno degli italiani; deve essere la nostra preoccupazione. Ritengo importante quindi mettere subito in cantiere le opere già progettate, richiedendo eventualmente che l'esecuzione si conformi alle regole internazionali dettate dalla Banca mondiale ed evitando gli attuali metodi delle varianti suppletive di progetto, causa di numerosi episodi di corruzione. Sappiamo che ci sono imprese pienamente in grado di assolvere tale compito; sappiamo però che molte di queste sono sul lastrico e non hanno più capacità di reazione sul mercato. In

tale situazione dobbiamo cercare di organizzare il gruppo Iritecna come un esempio per tutti, anche per le pericolose offerte in *dumping* che si stanno verificando in questi giorni. A questo proposito, in merito all'appalto dell'Istituto di fisica nucleare di Frascati, i ribassi offerti sono dell'ordine del 30 per cento. Un'impresa in condizioni normali non può conseguire il 30 per cento di utile, perché non potrebbe né guadagnare così tanto, né perdere quanto perderebbe chiunque assumesse tale commessa; ma, arrivate allo stremo, le imprese operano anche in queste condizioni.

Riteniamo quindi che la normativa sugli appalti e sulle società concessionarie debba essere integralmente rivisitata per adattarla al sistema comunitario; non bisogna però andare oltre. Ad esempio, in Italia da tempo si sta pensando di adottare l'alta velocità; ma in un paese in cui i treni vanno a 60 chilometri all'ora parlare di alta velocità è ridicolo. Intanto occorrerebbe costruire i binari in modo che i treni riescano a raggiungere almeno la velocità normale. Nessuno si vuole rendere conto che occorre «scendere da cavallo» e cercare di capire che siamo in una situazione assolutamente disperata: se dobbiamo realizzare dei progetti, dobbiamo dare la precedenza a quelli più urgenti. Innanzitutto proviamo a cambiare il termine: anziché «alta velocità», chiamiamola «velocità normale». Costruiamo poi i binari laddove sono necessari e facciamo passare i treni ove è necessario che passino.

L'altro aspetto riguarda la normativa europea sulle concessioni. Le società concessionarie possono fare dei lavori in proprio nei limiti del 40 per cento. Questo è il caso della convenzione che la Società autostrade ha con lo Stato e i contratti vanno rispettati in tutte le loro clausole. La Società autostrade ha investito negli anni secondo piani finanziari approvati dall'ANAS; si è poi scoperto che il 40 per cento veniva affidato a società del gruppo. La concessione lo prevede e, anche se nessuno lo sapeva, i prezzi erano gli stessi dei lotti delle immediate vicinanze aventi analoghe caratteristiche. Ma se questo è il contratto, dov'è il problema? Il contratto va rispettato, altrimenti non possiamo pretendere di stare in Borsa.

In ordine alle privatizzazioni, questo processo deve avvenire a livello complessivo. Tutte le società sottostanti del gruppo devono essere assolutamente privatizzabili, nel senso di renderle appetibili dal pubblico dei risparmiatori ovvero essere utilizzate per creare *joint-ventures* con privati più bravi di noi nel gestire determinate imprese. Faccio queste considerazioni senza voler comunque indicare oggi la soluzione. Infatti non possiamo svendere aziende che non sono nostre ma di proprietà dello Stato e non possiamo certamente costruire delle *joint-ventures* «sull'acqua», perché - il caso dell'Ilva lo dimostra chiaramente - laddove si sbaglia il *partner*, quest'ultimo divorza risorse finché è sazio e poi va via; questa non è la nostra intenzione.

Il nostro intendimento si può esplicitare con riferimento all'impiantistica di Genova, uno dei più grossi problemi che dobbiamo affrontare. Si è in presenza di una società che sta sul mercato utilizzando il nome che si è riuscita a costruire in questi anni (un nome affermato perché sul mercato è conosciuta positivamente) ma si dimentica che l'esperienza reale ha dimostrato la connessione tra le perdite di questo gruppo

negli anni passati e determinati errori. Gli errori si pagano; adesso li paga anche lo Stato perchè non può divulgare un «libro verde» che colpisce l'immagine delle nostre aziende, svergognandole sul mercato, e poi pretendere che le stesse siano vendute in modo soddisfacente. Compiliamo allora un «libro giallo» per le attività delle imprese private che sono andate male.

ROVEDA. Non è così.

CASSARO. È così: la FIAT, il gruppo Ferruzzi, De Benedetti; ce ne sono tanti...

ROVEDA. Ma quelle industrie non sono private, sono assistite; e un'altra cosa.

MANNA. È un «Indiana Jones»...

CASSARO. Voglio anche dire che il tessuto delle imprese italiane medio-piccole è sicuramente il migliore che esista al mondo, ma la gran parte di esse lavorano a valle delle grandi imprese, per cui se queste iniziano a non pagare possiamo immaginare quello che accade.

Il nostro compito è quello di procedere secondo le linee guida che ho indicato. Se non ci riusciremo, allora andremo via; è la legge del mercato. Se invece raggiungeremo l'obiettivo, avremo fatto una cosa utile per il paese.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Cassaro per questa introduzione espositiva, semplice e molto schietta. Le battute finali dei senatori Roveda e Manna denotano un clima di dialogo libero e aperto sulle indicazioni fornite. Come il dottor Cassaro ha rilevato, si tratta di linee guida più che di veri e propri piani, anche se mi permetto di sottolineare che i piani restano strumenti di politica aziendale, in quella logica privatistica che giustamente deve presiedere alla politica di dismissione delle partecipazioni pubbliche che - secondo il dottor Cassaro, ma credo di poter condividere questa opinione - deve svilupparsi.

Onorevoli colleghi, il dibattito è aperto. Mi permetto solo di invitarvi a svolgere interventi concisi, considerato l'imminente inizio delle votazioni in Assemblea.

FONTANA Elio. Dottor Cassaro, condivido in larga parte il suo intervento; gradirei però alcuni chiarimenti.

Lei ritiene giustamente che durante il processo di privatizzazione non bisogna vendere alle grandi famiglie, ma nello stesso tempo afferma che lo strumento della *public company*, dell'azionariato popolare ha già fallito in altri paesi e comunque non è oggi il più indicato. Mi sembra che in tale ragionamento vi sia una contraddizione. Soprattutto in Germania, dove vi sono diversi esempi di *public companies*, è stato dimostrato che la privatizzazione non si è tradotta in una svendita.

Inoltre, anche se non conosco esattamente lo stadio di realizzazione del progetto di privatizzazione dell'Iritecna, ho avuto sentore che anche il Governo sta facendo il punto della situazione. Alcune società molto

note, che hanno acquisito varie imprese di proprietà pubblica in Inghilterra, richiedono il preventivo giudizio della Moody's; quest'ultima afferma pubblicamente che una società è di serie C, dopodiché subito compaiono le prime per rilevarla. Tempo fa ho ascoltato qui in Senato il lucidissimo intervento di un parlamentare di Rifondazione comunista, il quale, dopo aver elencato queste società, ha affermato che esse arrivano a deprecare «tecnicamente» i paesi che hanno avviato un processo di privatizzazione.

Quindi, sono d'accordo che non dobbiamo vendere le imprese alle grandi famiglie perché non sembrano disporre delle risorse finanziarie; ma, dal momento che non ricorriamo all'azionariato popolare, non vorrei che emergesse l'«alta finanza» formata da società implicate addirittura nel narcotraffico. Bisognerebbe conoscere molto bene la storia di queste società «finanziarie» che hanno come loro portavoce la Moody's.

Vorrei a tal proposito conoscere il parere del dottor Cassaro.

ROVEDA. Signor Presidente, vorrei semplicemente sottolineare alcuni aspetti posti in evidenza dalla relazione introduttiva svolta dal dottor Cassaro. Egli ha rilevato che per «privatizzazione» si deve intendere più una gestione privatistica che la cessione delle imprese ai privati; a mio avviso, l'importante è farla funzionare. Ma, detto questo, se ne devono trarre le dovute conseguenze.

Dottor Cassaro, mi corregga se sbaglia. La gestione privatistica sarebbe la via migliore per tutti, ma voi non sareste mai capaci di intraprenderla; del resto, continuate a ripetere di aver commesso degli errori. Se un qualsiasi imprenditore privato - esclusi gli «assistiti» - avesse commesso anche uno solo dei vostri errori, di lui non ci sarebbe più neanche il ricordo. Voi invece siete rimasti al vostro posto e continuate ad alimentare l'assistenzialismo, mantenendo una quantità di posti al di fuori dell'ordinario o per lo meno non facendo produrre il personale di cui disponete.

È più che ovvio che sarebbe auspicabile una gestione privatistica, ma a questo punto nasce il dubbio che sia impossibile realizzarla se non sostituendo completamente i vostri vertici o addirittura ricominciando da capo. È evidente che ci vuole qualcuno che abbia il coraggio di cacciare chi non si vuole adattare alle regole del privato, valorizzando chi è disposto a seguirle. Voi siete capaci di fare ciò? Dottor Cassaro, lei ha perfettamente ragione quando afferma che non sarebbe il caso di cedere le imprese pubbliche alle grandi famiglie. Queste oggi non sono più in grado di curare quello che possiedono, tanto è vero che continuano a vivere sulle tasse che noi paghiamo: ci siamo messi nella condizione di doverci «espropriare» per poter mantenere queste famiglie! Una di esse ha impiegato 3.000 miliardi di lire per distruggere alcuni impianti al Nord e ricostruirli da un'altra parte. La regola poi è sempre stata quella di privatizzare gli utili ma di socializzare gli oneri, gravandoci di tutti gli ammortizzatori sociali! Lei dunque ha perfettamente ragione quando afferma che non è questa la strada da seguire.

Quanto poi al fatto di utilizzare finanziamenti di dubbia provenienza, o siamo capaci effettivamente di usarli secondo le nostre idee, oppure è meglio lasciarli fuori. E allora l'unica strada da percorrere è

quella della *public company*; se è vero che il capitale straniero è stato costituito - come ho sentito dire - in un modo piuttosto disinvolto, nessuno creda di poterlo imbrigliare una volta giunto sul nostro mercato, anche se in un momento successivo possiamo anche confiscarlo! Riassumendo, la domanda che vorrei porre ai dirigenti dell'Iritecna è la seguente: dopo tutti gli errori che avete commesso, vi sentite in grado di pilotare questo processo? A mio avviso, la risposta sarà negativa.

E infine, dottor Cassaro, a chi si riferiva quando ha affermato che qualcuno gode per il fatto che una parte dell'Italia sembra andare in una direzione e una parte in un'altra? Si riferiva forse al Gruppo della Lega Nord? In quest'ultimo caso, caro dottor Cassaro, lei non è assolutamente informato. Mi sorge allora un dubbio più serio: se non è informato su queste banalità, come fa ad essere informato sulle questioni più importanti di cui si deve occupare?

PRESIDENTE. Senatore Roveda, evitiamo le provocazioni e manteniamo il dibattito nell'ambito dell'indagine conoscitiva oggi al nostro esame.

GALDELLI. Signor Presidente, non è agevole intervenire nel dibattito così importante sul processo di privatizzazione delle imprese pubbliche e a partecipazione statale; potremmo trovarci a discutere dei massimi sistemi. Personalmente sono contro le privatizzazioni; per fare una battuta, socializzerei tutto, tranne l'aria inquinata!

Vorrei invece riprendere il discorso laddove era stato interrotto. L'amministratore delegato dell'IRI Spa, Michele Tedeschi, recentemente ha prospettato in questa stessa Commissione un'ipotesi di ristrutturazione dell'Iritecna, facendo sorgere talune perplessità. In genere prima si definiscono gli obiettivi e poi si mette mano alla struttura che li deve perseguire.

Inoltre, egli ha parlato di alcune società che andrebbero poste rapidamente in vendita. Vorrei sapere se tutto ciò viene confermato e a che punto è giunto lo sviluppo del piano di ristrutturazione industriale del gruppo.

In particolare, vorrei conoscere - poiché ne ho seguito personalmente la vicenda - le sorti di un'azienda delle Marche, la SICIT. È, a mio avviso, contraddittorio affermare che l'Iritecna si occuperà di edilizia, quando è in corso di approvazione una legge in materia di appalti che introdurrà strette misure di regolamentazione. Se si tiene poi conto della collocazione sul mercato della SICIT, mi sembra contraddittorio anche affermare che detta società dovrà entrare nella programmazione per ragioni di bilancio: sono state proprio queste le argomentazioni addotte.

La SICIT è stata creata per operare in una situazione particolare, con degli appalti di «quarto passante»; è stata posta volutamente in perdita e non sono mancati errori di gestione e scontri all'interno del gruppo dirigente. La situazione è poi degenerata, tant'è che è ancora in corso una indagine della magistratura. Nell'ipotesi da lei indicata di una sana gestione industriale di un'impresa che si colloca sul mercato in condizioni di efficienza potrà essere riconsiderata la posizione di tale

società, oppure è necessario mettere una pietra sopra l'intera vicenda? In sintesi, vorrei alcune delucidazioni circa la sorte delle cinque aziende che erano in liquidazione e, in particolare, riguardo alla possibilità di una riconsiderazione della SICIT.

GRANELLI. Ringrazio l'amministratore delegato dell'Iritecna per l'efficace esposizione delle linee di fondo del tentativo di riorganizzazione di un settore così importante per l'impiantistica italiana. Tale esposizione mi consente di formulare alcune domande in ordine a un tema che ci interessa direttamente, anche per il rapporto tra Parlamento e Governo. Mi auguro che - come è accaduto per altre audizioni - la Commissione venga in possesso di una documentazione statistico-analitica (ossia degli elementi necessari per esprimere un giudizio più preciso in riferimento all'indebitamento, agli occupati e alle possibili commesse di Iritecna) che, benché possa appesantire la discussione, sarebbe uno strumento di lavoro importante per la migliore comprensione di ciò che sarà possibile realizzare.

Dalla esposizione ascoltata emerge chiaramente un insieme di errori che sono derivati anche dalla precedente impostazione generale e che hanno portato alla creazione, non solo in questo caso, degli agglomerati. Nell'illusione che la dimensione quantitativa avrebbe potuto compensare e superare le difficoltà di questa o quella parte e nella mancata riorganizzazione dei settori alla luce di chiare politiche industriali e quindi sottoposti ad una ristrutturazione preventiva si sono sviluppati le contraddizioni, le opposizioni, le difficoltà nonché quei conflitti nel *management* che sono anche comprensibili quando si intraprende una strada di tal genere.

È inutile svolgere in questa sede un esame delle responsabilità, che pure ci sono. Da un certo periodo in poi il settore delle partecipazioni statali si è caratterizzato per i salvataggi di gestione che nulla hanno a che vedere con la politica industriale. Alla fine abbiamo dovuto constatare un gravissimo dissesto e, in questo quadro, anche l'impossibilità di recuperare quello che tardivamente si definisce una forma di privatizzazione seria; questa dovrebbe consentire di gestire le imprese pubbliche con le stesse modalità di efficienza, di scrupolo, di rigore, di trasparenza che dovrebbero essere proprie delle imprese private. Le imprese dotate di un modello efficiente, prive di protezione o di aiuti, che si muovono sul mercato nel rispetto dei concorrenti, possono essere trovate soltanto nei libri e non nella realtà storica, che è più complicata non solo per le imprese pubbliche ma anche per quelle private.

Non vi è dubbio che si poteva agire prima in questa direzione. Vi sono stati anni in cui le partecipazioni statali costituivano un modello: venivano persino dall'Inghilterra a studiarle, in quanto avevano offerto l'occasione di partecipazione dei privati al capitale, di capacità di capitale di rischio, di investimento e di efficienza che hanno consentito anche in Italia di raggiungere obiettivi prima difficilmente ottenibili. Questo processo è poi andato via via declinando e ci siamo ritrovati in una posizione di crescente svantaggio. Non voglio entrare nel merito di queste considerazioni, che rappresentano una pesante verità. Comunque il *manager* - vecchio o nuovo che sia - in quella che si definisce

oggi l'era delle privatizzazioni non nasce in un territorio libero, bensì in un territorio appesantito da un'eredità storica i cui effetti sono ancora presenti.

Ciò premesso, ho individuato nell'esposizione del dottor Cassaro dei criteri di riorganizzazione industriale che mi hanno colpito favorevolmente, salvo verificarne l'attuazione.

Sono convinto della scarsa utilità di una pura terapia di riassetto finanziario attraverso l'invenzione di società a «scatole cinesi», lo spostamento di perdite da una società all'altra, il reperimento di qualche finanziamento agevolato; le imprese si salvano soltanto se producono, se sono capaci di vendere i propri prodotti sul mercato e non solo se hanno ridotto il proprio indebitamento attraverso dei meccanismi di natura finanziaria. Pertanto l'idea di una *holding* non puramente finanziaria - al di sotto della quale vi siano delle società operative corrispondenti ai criteri di efficienza, di presenza, di valorizzazione del patrimonio esistente, non così come sono state ereditate, ma come possono essere riorganizzate funzionalmente in rapporto alle esigenze di mercato - rappresenta indubbiamente un disgelo in una linea di riassetto che potrebbe trasformare il conglomerato di tanti soggetti che si indeboliscono a vicenda in un insieme articolato di attività imprenditoriali che tentano di riprendere la loro consistente presenza sul mercato.

In questa ottica si può dire che tali società, una volta che hanno acquisito efficienza, possono in teoria anche essere privatizzate, completamente o in parte, o sostituite da imprese finanziarie per cui vi siano delle gestioni miste o delle *joint-ventures*.

Insomma, la formula proprietaria con il necessario apporto di capitale per una società che abbia caratteristiche di efficienza imprenditoriale e molto più sana che partire da un agglomerato disordinato e decidere di venderne una parte. Questa è una formula un po' più vicina alla linea tedesca rispetto a quella francese; e il tentativo di mettere ordine, perché solo in queste condizioni le società iniziano a divenire appetibili. È inutile porre a carico dello Stato un ingente onere di capitalizzazione: occorre verificare come possono essere risolti i problemi della capitalizzazione e della gestione. Bisogna anche considerare che oggi il limite del 50 per cento del capitale azionario è stato superato; infatti si può esercitare una funzione di controllo in una società persino possedendo il 20 o il 25 per cento delle azioni, a patto che si sappia cosa si vuol fare. Questa mi sembra una linea con qualche fondamento anche se, pur delineandosi bene sulla carta, per valutarne la praticabilità occorrerebbe verificare come può essere attuata e quali sono gli ostacoli.

Mi soffermerei invece di meno - in primo luogo perché non è la sede adatta e poi perché è poco utile per il discorso che stiamo facendo - sulle varie forme del processo di privatizzazione, anche perché ognuno ha le sue simpatie in proposito. I *manager* in genere (e stamattina siamo in presenza di una buona eccezione) non amano avere azionisti; amano invece la *public company* perché c'è una polverizzazione dell'azionariato che consente loro di atteggiarsi come proprietari. Oggi invece i *manager* presenti suggeriscono di valutare bene le rigidità di questa formula, che impedisce mutamenti in corso di gestione. Per

me la *public company* e da preferirsi soprattutto nella gestione dei grandi servizi, non per le attività veramente industriali. Ma è inutile parlarne in Italia finché ci saranno sul mercato titoli pubblici con quella remunerazione che conosciamo e finché avremo una Borsa tanto asfittica.

In ordine alle «grandi famiglie», abbiamo più volte discusso di questo problema in Commissione. La vera questione per molti di noi non è di vendere ma di trovare chi compra. Conosciamo la condizione della FIAT e dell'Olivetti; adesso constatiamo che invece di privatizzare si è deciso di pubblicizzare (perché il salvataggio di banche pubbliche del gruppo Ferruzzi, fino a prova contraria, dimostra che si usa capitale pubblico per sostenere gruppi privati che non ce la farebbero da soli). Vorrei capire chi può comprare in questo sistema, posto che si vendano imprese utili. Quindi siamo in presenza di tutta una serie di ostacoli; il che però comporta una discussione di tipo politico.

Il mistero principale della ristrutturazione e della sua attuazione pratica sotto forma di privatizzazione, secondo me, rimane quello delle responsabilità dell'azionista, che deve essere coinvolto in simili operazioni. In Italia ci troviamo in presenza di una situazione particolare, perché le società riferite all'IRI avevano già una struttura che consentiva la privatizzazione. Infatti le società a partecipazione statale possono andare in Borsa, acquisire partecipazioni oppure stipulare intese con i soci. La forma della società per azioni rende più esplicita una possibilità che, in linea di massima, già esisteva. Con la formula della società per azioni è difficile capire a chi è veramente imputata la responsabilità di fatto dell'azionista. Ad esempio, l'IRI realizza una formula abbastanza spuria, poiché non è la società che agisce e nemmeno l'azionista, che è il Tesoro; nonostante ciò, è sottoposto a tutta una serie di regole di tipo privatistico. In tale situazione è difficile individuare chi esercita veramente il potere dell'azionista nel momento in cui il *management* propone o vuole fare determinate azioni per riordinare la sua struttura. D'altro canto, si ha l'impressione che l'azionista vero, il più importante, cioè il Tesoro, abbia prevalentemente esigenze finanziarie per cui cerca di vendere al fine di incassare; la privatizzazione è vista così.

Siamo allora in presenza di un conflitto perché in base alle vostre considerazioni vendere dovrebbe costituire il momento successivo a quello della riorganizzazione. Ma chi sceglie i soggetti che possono essere venduti e chi individua gli interlocutori per eventuali operazioni miste? Quali sono le procedure per essere autorizzati ad andare in una direzione anziché in un'altra? Insieme al *management* bisogna che anche l'azionista si assuma delle responsabilità. Voi avete delle deleghe a procedere in questa direzione? Oppure, quando dite che una società non si vende c'è un altro soggetto che tratta? Per le privatizzazioni, si riuniscono i Ministri per fare un elenco delle società che possono essere vendute? E in base a quale piano industriale? Se non si capisce chi compra, poi, si finisce per perdere tempo, i beni si deprezzano e non si riesce più a vendere.

La domanda allora è questa: è possibile e immaginabile un raccordo più efficiente tra un disegno di ristrutturazione di un settore importante come quello della vostra impiantistica e quello inerente all'impiantisti-

ca italiana? Esiste un raccordo in base al quale il potere dell'azionista e del *management* concorrono agli interessi generali? Oppure voi proseguite nel tentativo di mettere ordine e invece, sull'altro «pianeta», si sviluppano altre relazioni in ordine alla cessione dei beni e alla realizzazione dei capitali? A noi non interessa risolvere questo problema; vogliamo capire perché esso si verifica per esercitare il nostro dovere di controllo sul processo di privatizzazione.

Devo dire che in Italia - tranne chi ha parlato prima di me che ha sempre difeso l'intervento pubblico - si assiste ad una ingenerosa *criminalizzazione dei piani pubblici*, ignorando l'importanza che hanno avuto alcune grandi scelte dell'impresa pubblica. In questo Parlamento vi è una larghissima maggioranza favorevole a ricorrere alle privatizzazioni per aumentare la capitalizzazione, la razionalizzazione e la gestione dinamica delle imprese, ma il dissenso concerne sempre come si privatizza, non farlo o meno, e come realizzare un rapporto tra *management* e azionista, che è di primaria importanza. Penso quindi che qualche vostra osservazione su tale aspetto ci possa essere di aiuto.

PRESIDENTE. Nel ringraziare il senatore Granelli per il suo intervento, vorrei pregare il dottor Cassaro, ove lo ritenesse possibile, di inviarmi cortesemente una documentazione sui temi trattati, in modo tale da permettere alla Commissione di disporre nell'ambito dell'indagine sulle privatizzazioni di una visione più completa.

MAISANO GRASSI. Signor Presidente, ciò che mi ha maggiormente colpito è la particolare maniera di considerare le privatizzazioni del dottor Cassaro. Egli ha detto che attuare una privatizzazione significa *gestire un'impresa come farebbe un privato*. C'è un piccolo particolare: il privato gestisce e rischia con i suoi soldi; l'impresa pubblica gioca con i soldi dei cittadini contribuenti. Questo è un primo punto che volevo chiarire.

Vorrei poi sapere quante migliaia di miliardi sarebbero necessarie per rimettere in sesto le aziende che poi, come sembra, dovrebbero essere vendute.

Inoltre, alla fine del 1992 si affermò che l'Iritecna si sarebbe divisa nelle seguenti sette società caposettore: Autostrade, Rep-Garboli, Condotte, Bonifica, Italmiimpianti siderurgica, Sistemi urbani e Castalia. Vorrei conoscere a questo punto qual è il programma dell'Iritecna in merito a tali aziende e in relazione ai settori di cui dovrà effettivamente occuparsi. È stato già predisposto un piano industriale per i vari settori? Il 10 gennaio 1993 è apparso sul quotidiano «Il Corriere della Sera» un simpatico articolo riguardante «Il gran pasticcio dell'Iritecna», che iniziava con le seguenti parole: «Errare è umano, ma per incasinare tutto ci vuole un bel piano quinquennale». Si è trattato di una battuta ripresa da quelle più popolari nella Russia brezneviana. Proprio a tal proposito, vorrei sapere in quanti anni è previsto il risanamento dell'Iritecna. Ciò è molto importante per comprendere se gli attuali 25.000 dipendenti del gruppo sono utili, se debbono rimanere al loro posto di lavoro e in che modo possono essere utilizzati. In pratica, bisogna comprendere qual è il progetto imprenditoriale dell'Iritecna.

PRESIDENTE. La senatrice Maisano Grassi ha posto delle domande che richiederebbero un'audizione *ad hoc*. Mi affido però all'amministratore delegato dell'Iritecna affinché trovi il modo di fornire intanto delle risposte sintetiche, impegnandosi sin d'ora ad inviare alla Commissione una nota concernente le linee guida che dovrebbero ispirare in futuro il gruppo Iritecna.

COVELLO. Vorrei innanzi tutto ringraziare la Commissione industria per aver invitato anche noi membri dell'8ª Commissione a partecipare a questa audizione, alla quale sono particolarmente interessato anche perché nella scorsa legislatura ho ricoperto la carica di vice presidente nella Commissione parlamentare per la ristrutturazione e riconversione industriale e per i programmi delle partecipazioni statali.

Purtroppo in questo paese tutto ciò che è pubblico è stato puntualmente criticato e criminalizzato. E per rispondere a qualche collega vorrei sottolineare - anche se non è questa la sede per svolgere un dibattito politico - che il settore pubblico e in particolare quello delle partecipazioni statali (come è stato affermato molto autorevolmente poc'anzi dal senatore Granelli) si è rivelato un sistema che molti paesi ci hanno invidiato, europei ed extraeuropei.

Cari colleghi, gli avvenimenti di questi ultimi mesi ci hanno insegnato tanto; non è vero che i grandi gruppi privati italiani non hanno ricevuto alcun tipo di assistenzialismo da parte dello Stato. Ricordo che in sede di Commissione parlamentare sulle partecipazioni statali nacque una polemica con l'amministratore delegato della FIAT, il quale affermava che i grandi gruppi privati non hanno ottenuto alcun finanziamento da parte dello Stato. Basti pensare che per la costruzione dello stabilimento di Melli vi è stato un ingente impegno finanziario dello Stato con una legge a favore del Mezzogiorno. Quindi, questo grande gruppo privato è stato «aiutato».

Non parliamo poi dell'Olivetti per la quale è stata sancita da parte dei due rami del Parlamento la possibilità di applicare la mobilità ad una parte del proprio personale. Cari colleghi, questo strumento puntualmente non è stato applicato in altri settori che attraversavano e attraversano tuttora un momento di grave crisi occupazionale, sia al Nord che al Sud del paese.

Mi auguro che il dottor Cassaro abbia ricevuto una delega piena di gestione in una fase così difficile, perché le ultime gestioni del gruppo Iritecna hanno lasciato molto a desiderare. Non vogliamo fare i critici, perché questi fatti li abbiamo già denunciati anni fa; di certo, nessuno poteva definirci delle «Cassandre» perché affermavamo che vi erano alcuni errori di impostazione ed un *management* pletorico, condito da una litigiosità prevalente. Oggi vorremmo che questo sistema, o almeno ciò che rimane di esso, venisse razionalizzato al meglio.

Vorrei dire all'amministratore delegato dell'Iritecna - oltre che al Governo - di procedere con cautela nel processo di privatizzazione, perché sono convinto che svenderemo le nostre aziende a partecipazione statale anche a paesi stranieri, nostri grandi competitori, dal momento che non vi sono grandi gruppi industriali privati italiani in grado di rilevarle.

Il sistema delle partecipazioni statali ha operato molto bene in passato; indubbiamente, sono stati fatti errori di impostazione e vi è stata una certa competitività perché ognuno voleva un'azienda per inserirsi nel «mercato del mattone», come si diceva una volta. Cosa è necessario fare?

Dottor Cassaro, innanzi tutto bisogna riorganizzare e razionalizzare questo sistema e poi eventualmente alienare, senza svendere, ciò che risulterà inutile dal punto di vista gestionale. Di conseguenza, è ottima l'idea di creare una *holding*, ma essa deve occuparsi di settori impegnati. Non deve trattarsi di una *holding* finanziaria - come poc'anzi ha detto il senatore Granelli -, ma deve essere capace di stare sul mercato in settori ben specifici.

Tra questi ultimi suggerirei in primo luogo quello delle grandi progettazioni, perché tutto è stato vanificato con la tendenza all'accorpamento e l'Iritecna lo ha fatto in alcuni settori di prestigio dell'economia italiana.

Un altro settore che mi permetto di segnalare è quello dell'esecuzione delle opere. Ha fatto bene la società Italstrade ad entrare sul mercato immobiliare nazionale, per non parlare dell'Italimpianti nell'ambito del settore dell'impiantistica. Certo, sono stati commessi degli errori e quando li ho denunciati sono stato criticato e tacciato di ingenerosità. Ma le vicende del tubificio di Volzski ci sono state di insegnamento: la Russia attraversava un momento storicamente delicato ed era difficile prevedere come sarebbe stato gestito questo impianto, uno dei più grandi del mondo.

Vi è poi il problema concernente la gestione dei servizi; e a tal proposito vorrei far riferimento alla Società autostrade. Dottor Cassaro, quando ci invierà la relazione che le è stata richiesta dal presidente de Cosmo - anche perché ci servono dei dati statistici sul livello occupazionale, su quello degli investimenti, su come inserirsi nei mercati, su come accorpare pubblico e privato con *joint-ventures* - vorremmo sapere perché tramite la Società autostrade non potete rilevare tutte le autostrade d'Italia. Le tratte autostradali meridionali come la Salerno-Reggio Calabria o la Messina-Palermo - una battaglia che sto portando avanti da vari anni - dovrebbero essere accorpate a quelle del gruppo IRI o dell'istituenda *holding* di natura non finanziaria di cui lei oggi ha parlato. La più importante gestione di servizi a livello nazionale è quella concernente le autostrade; ma in alcuni casi per queste non è previsto il pedaggio. Dobbiamo cambiare tutta mentalità ed anche il Sud si deve adeguare al resto del paese. Vorremmo conoscere il suo pensiero a proposito della gestione dei servizi per capire cosa vuol fare l'Iritecna in riferimento al processo di privatizzazione.

Non ho ora il tempo per soffermarmi su altri problemi, anche se un collega mi ha suggerito la questione della Teesid.

È importante, dottor Cassaro, che lei ci invii la relazione che le è stata richiesta anche perché tra qualche giorno, presso la Commissione lavori pubblici di questo ramo del Parlamento, inizierà l'esame dell'importante normativa concernente gli appalti, che credo interessi in modo particolare anche l'Iritecna.

CASSARO. Vorrei prima di tutto rispondere alla specifica domanda formulata dal senatore Galdelli in merito alla SICIT. Questa società non ha un proprio portafoglio e sono stati necessari ripetuti interventi del gruppo per assicurarne la prosecuzione delle attività: ha perdite strutturali insostenibili e la sua messa in vendita costituisce un tentativo per salvaguardare al massimo l'occupazione. È inoltre in corso un *procedimento penale, conseguente alla denuncia del Vice Presidente* presentata all'atto della delibera di liquidazione; poiché si tratta di vicende penali preferirei non proseguire nella valutazione di questa società. Sono comunque disponibile a fornire tutte le delucidazioni che dovessero essere richieste e ad approfondire la tematica in altra sede.

In ordine all'assetto delle società e al modello di *public company*, di cui ho già parlato e che ha colpito diversi senatori presenti, non sono contrario alla introduzione di un azionariato diffuso: non intendo essere azionista di me stesso, come peraltro ho più volte affermato, e ritengo che nessuno debba esserlo. Non mi sono mai espresso contro l'azionariato diffuso, anzi in una società il coinvolgimento soprattutto dei dipendenti è per me molto importante, in quanto costituisce un momento di verifica costante dell'attività dei colleghi che dirigono la «squadra».

Vi è tuttavia un «nocciolo duro» che non è certo stato inventato da noi, ma che è presente in altri paesi con una migliore legislazione, dove appunto prima si legifera e poi si opera conseguentemente (noi invece abbiamo il vizio di dire prima ciò che intendiamo realizzare e poi di non portare a termine i nostri proponenti: pessimo comportamento che genera confusione e poca certezza in chi opera in questo settore). Mi sono interessato di privatizzazioni per tanto tempo ed ho lavorato anche alla SME. In quel periodo l'IRI deteneva il 40 per cento del capitale e non esisteva ancora il tabù del 51 per cento, legato alla trasformazione in società per azioni; il 10 per cento del capitale era detenuto dal gruppo industriale STAR, di proprietà di Fossati, ed un altro 10 per cento dal gruppo Bastogi. In quel periodo si gestivano le imprese attraverso la definizione di patti di sindacato, come può testimoniare il senatore Granelli e come dimostra la gestione di Mediobanca. È a mio avviso necessario creare degli assetti societari che salvaguardino la possibilità di pervenire, ove necessario, ad efficaci patti di sindacato. Un patto di sindacato può essere stipulato anche detenendo il 5 o il 20 per cento delle azioni, in base alla loro diffusione sul mercato e alla strategicità del comparto in cui la singola azienda opera.

Vi è poi la formula delle *joint-ventures* che costituisce un altro modo di privatizzare. Comunque sull'argomento delle *public companies* e dell'azionariato diffuso spero di poter consegnare alla Commissione un documento accuratamente aggiornato sulla base delle vicende succedutesi in un ampio arco di tempo.

Per essere chiari, quando è stata annunciata la vendita del Credito Italiano non era certo questo l'intendimento: l'unica certezza, infatti, era che si intendeva vendere sulla base di una formula non ancora individuata. Comunque diciamo chiaramente in questa sede la verità o non riusciamo a capirci: le cose prima si fanno e poi si dicono! È questo che avviene quando si devono concludere gli affari sul mercato. Analoga situazione si è verificata quando abbiamo compiuto l'operazio-

ne SME. Ribadisco che è questa la verità e che si è agito nella stessa maniera con cui avrebbe agito un privato. Scusatemi se a volte divago, ma non riesco a dimenticare che fino all'altro giorno ero all'IRI e mi occupavo proprio di questi problemi. Ora mi è senz'altro più facile occuparmi dell'Iritecna.

L'errore compiuto a suo tempo ha provocato un'impasse portando una continua «melina», il che significherà dare nel tempo alle formazioni politiche che guideranno una regione anche il sistema finanziario delle stesse. Potrei anche non aver compreso nulla, ma mi sembra che questo sia il peggior modo di privatizzare attraverso una istituzione che, fino a prova contraria, è pubblica. È una considerazione che ho fatto al Ministro del tesoro, non oggi ma in tempi non sospetti. Ho sempre sostenuto che sarebbe stato più logico compiere operazioni di altro genere.

Voi discutete di privatizzazioni ma bisogna anche conoscere il punto di vista di coloro che si sono interessati in prima persona e per vario tempo di questo settore. Forse verro ripreso per queste mie affermazioni: ieri lo sarei stato di più, oggi probabilmente lo sarò meno perchè il professor Prodi mi ha dato, in quanto amministratore delegato, il mandato ed i poteri che il senatore Covello ha sottolineato. Altrimenti non avrei potuto accettare di cambiare lavoro per un'attività estremamente difficoltosa, giorno dopo giorno, dalla mattina alla sera. Non si può lavorare in una situazione di grande confusione, come quella attuale, se non con la decisione ed il piglio di «Indiana Jones», come poc'anzi è stato osservato. Provate ad immaginarvi cosa significa operare in una società la cui esistenza è incerta persino per l'immediato futuro.

Interpreto comunque le vostre osservazioni come desiderio di comprendere ed approfondire come viene vista dall'esterno e dall'interno del paese la vicenda delle privatizzazioni. Sarebbe stato possibile utilizzare altri sistemi per privatizzare le banche italiane, sistemi peraltro indicati dal Governo di allora nelle singole accezioni. È stato individuato per Mediobanca uno schema assolutamente di mercato, anche se aspettiamo nel tempo dei miglioramenti: sono le persone che fanno la società e non solo i principi che le governano.

Per quanto riguarda il problema dell'alta velocità, ritengo opportuno un rapido intervento di modernizzazione del sistema ferroviario onde evitare difficoltà e disagi per le aziende italiane che operano in questo settore, se non addirittura il rischio di una loro «caduta» sul mercato, peraltro per alcune già iniziata. Ed allora saremo invasi dalle imprese estere organizzatesi proprio per divorare le ultime possibilità sul mercato. Lo stesso accadrà se non gestiremo bene - e in questo senso mi riferisco anche alla mia responsabilità in Iritecna - il gruppo di società che verrà costituito al di sotto della *holding* «leggera» che abbiamo individuato.

Comunque, al di là di queste osservazioni storiche e non prettamente manageriali, devo ribadire la necessità di cambiare immediatamente nome al piano dell'alta velocità: dobbiamo far viaggiare i treni almeno a velocità normale.

Poi abbiamo il problema della «variante di valico», un progetto che si autofinanzia con le entrate tariffarie, come è giusto che sia. L'altro

giorno mi trovavo in Germania, dove si è deciso di prevedere dei pedaggi sulle autostrade in costruzione e su quelle già in funzione; anche loro incontrano delle difficoltà per le eccessive spese effettuate nella Germania Est e stanno iniziando a capire che il sistema della tassazione va cambiato e che bisogna pagare ciò che si usa.

In ordine al ponte sullo stretto di Messina, questo è un progetto importantissimo per la vita del Mezzogiorno, al fine di evitare che prosegua il trasporto tramite traghetti. Questo progetto però costa molto; pertanto per realizzarlo ci vuole un finanziamento speciale. Non si deve prendere in giro il Meridione, che viene aiutato soltanto investendo nel giusto modo, e non si può realizzare gratis un ponte che nessuno può pagare.

Sulle strutture aeroportuali, devo rilevare che gli aeroporti italiani sono i peggiori d'Europa a livello organizzativo, salvo Fiumicino, dove sono stati realizzati importanti miglioramenti. Occorre quindi avviare un processo di modernizzazione.

Circa l'ammodernamento dei servizi e della rete idrica è necessario mettersi d'accordo con le altre imprese a partecipazione statale; è inutile che l'Italgas si occupi dell'acqua quando lo facciamo anche noi, perchè alla fine entrambi «faremo acqua» e avremo grandi perdite senza risolvere nulla.

In ordine alle autostrade occorre realizzare un sistema integrato, perchè non è possibile che cento società con venti consigli di amministrazione gestiscano ciò che potrebbe fare un solo direttore di tronco della Società autostrade. Abbiamo poi bisogno di effettuare le manutenzioni, perchè la manutenzione è civiltà. In Egitto è facile fare un'autostrada, ma dopo un mese questa sarà ricoperta di sabbia e non sarà più utile. Ci sono poi tante altre ipotesi da verificare; ad esempio, l'ANAS potrebbe essere razionalizzata.

Un'altra considerazione importante è che le *holding* vivono un momento magico quando sono - e siamo - credibili; al primo errore però andremo su tutti i giornali, con titoli enormi. Il nostro impegno è teso a dimostrare che il dirigente delle partecipazioni statali non è secondo a nessuno nel fare piani e nel gestirli per il meglio. Ad esempio, alcuni miei colleghi sono andati a «colonizzare» gruppi privati di importanza nazionale e si sono trovati ad essere il punto di riferimento per il modo con il quale all'IRI si insegna ad effettuare controlli di gestione e ad operare in finanza (quella seria, non quella dei fondi).

In conclusione, fermo restando l'impegno di inviarvi una documentazione adeguata per le vostre valutazioni, sono pronto - anzi ne sarei felice - ad essere riconvocato da questa Commissione, che mi permette di esprimere così liberamente i miei pensieri. Vi ringrazio per aver apprezzato il mio approccio alle diverse problematiche e faccio presente, a proposito di approcci, che noi abbiamo ridotto di circa 100 elementi i consigli di amministrazione delle nostre società. Non è difficile farlo; basta volerlo. Sia il codice civile che altre norme dello statuto ci permettono di ridurre drasticamente i consigli di amministrazione. Lo abbiamo fatto, lasciando solo elementi interni, in vista della riapertura di questi organi direttivi a chi può dare un valido apporto di idee e non soltanto a chi è stato inviato da mandanti non autorizzati a farlo. Io ho già piena delega e mi assumo piene responsabilità, come

anche il mio Direttore generale, persona di poche parole ma di molte azioni.

PRESIDENTE. La ringrazio, dottor Cassaro, per la disponibilità dimostrata da lei e dai suoi collaboratori e dichiaro conclusa l'audizione.

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

I lavori terminano alle ore 11,05.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

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