

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XII LEGISLATURA —————

10^a COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

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

6° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MARTEDÌ 25 OTTOBRE 1994

Presidenza del presidente CARPI

INDICE

Audizione del presidente dell'Ina, Lorenzo Palesi

PRESIDENTE	Pag. 3, 14, 21 e <i>passim</i>	PALLESÌ	Pag. 4, 14, 15 e <i>passim</i>
CHERCHI (<i>Progr. Feder.</i>)	16, 20		
DEMASI (<i>MSI-AN</i>)	15		
LARIZZA (<i>Progr. Feder.</i>)	16		
LORUSSO <i>Forza Italia</i>	15, 23		
PERIN (<i>Lega Nord</i>)	14, 15		

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il presidente dell'Ina, avvocato Lorenzo Pallesi.

I lavori hanno inizio alle ore 16.

Audizione del Presidente dell'Ina

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

È in programma oggi l'audizione del presidente dell'Ina, avvocato Lorenzo Pallesi, che ringrazio per aver accolto tempestivamente l'invito formulato dalla Commissione, la quale, in tal modo, potrà avere un quadro compiuto sulla parziale privatizzazione dell'Ina dopo aver ascoltato, nella seduta di domani, anche il Ministro del tesoro, titolare della proprietà azionaria pubblica.

Prima di cederle la parola, mi permetto di formulare alcuni quesiti, non certo per determinare i contenuti della sua relazione ma per indirizzare il successivo dibattito della Commissione.

Come lei ricorderà, la Commissione che ho l'onore di presiedere, unitamente al rappresentante del Governo - lo sottolineo - fu sostanzialmente unanime nell'assumere un indirizzo di garanzia per gli azionisti pubblici e privati dell'Ina, consistente nel mantenere l'attuale consiglio fino al prossimo anno, entro il quale avrebbe dovuto essere ceduto il restante pacchetto azionario. Come le sarà altrettanto noto, questa Commissione ritenne che il progetto di privatizzazione da lei esposto nella scorsa legislatura alle Commissioni riunite del Senato fosse non solo credibile ma condivisibile e per tale ragione reputò opportuno che al Presidente fossero conferiti i poteri di ordinaria amministrazione per la fase di transizione alla completa privatizzazione dell'Istituto.

Le scelte del Governo, nonostante le conclamate condivisioni circa il predetto indirizzo assunto dalla Commissione, purtroppo non sono andate nella medesima direzione. Poichè trattasi di una scelta politica, è ovvio che nel merito di essa saranno chieste informazioni al rappresentante politico; per quanto riguarda, invece, la sua persona, oltre a ringraziarla sinceramente per gli indirizzi assunti dalla sua presidenza nel conferire maggiore efficienza, trasparenza e produttività all'Ina, la pregherei di esporre le linee del processo di privatizzazione che hanno caratterizzato l'Istituto affinché la Commissione possa valutarne, nell'ambito delle proprie competenze, non soltanto i risultati ma anche i problemi insoluti.

In particolare, le anticipo un quesito che mi sta a cuore come rappresentante della Nazione ai sensi dell'articolo 67 della Costituzione. Personalmente, come molti altri, credo, non ho ben compreso le ragioni di una divergenza così pronunciata tra l'indirizzo parlamentare e quello

del Governo in ordine alla mancata riconferma del Presidente dell'Istituto. Non è ben chiaro, soprattutto, se sia fondata la tesi - adombrata con maggiore o minore chiarezza sia dalla stampa che da un comunicato del Tesoro - secondo cui si sarebbe verificato il mancato gradimento degli operatori stranieri nei suoi confronti.

Credo che alla Commissione interessi conoscere come concretamente si articolano le diverse espressioni di interesse nella fase di passaggio da un'impresa pubblica ad un'impresa privatizzata. In particolare, sarebbe opportuno chiarire i criteri di selezione e di scelta dei soggetti candidati a comporre il nuovo consiglio di amministrazione, non certamente per curiosità personale ma esclusivamente per valutare le garanzie, presenti e future, nei confronti degli investitori e quindi nei confronti di un equilibrato sviluppo dei mercati finanziari e assicurativi.

Lei mi vorrà perdonare se, nell'indirizzo di saluto, ho voluto entrare direttamente nel merito delle questioni, ma mi pare che questo possa contribuire al buon andamento del nostro incontro.

PALLESI. Signor Presidente, onorevoli senatori, grazie per questa audizione che, tra l'altro, mi offre l'occasione di conoscere il senatore Perin, che è stato relatore, nonché presentatore di alcuni emendamenti al decreto-legge 23 maggio 1994, n. 301. Ora, poichè a quell'epoca fu fatta trapelare la voce che sarei stato io l'autore di tali proposte, ci tengo a precisare che questa è la prima volta che ho il piacere di incontrare il senatore Perin.

Signor Presidente, per il rispetto che porto a quest'Aula e a voi rappresentanti del paese e per il senso del dovere che ho ancora forte nei confronti dell'azienda che ho presieduto e che tuttora presiedo (resterò in carica fino al 7 novembre), mi limiterò ad esporre i fatti così come sono avvenuti e ad offrire a voi un contesto oggettivo di riflessione e di valutazione sul processo di privatizzazione dell'Ina.

Sono arrivato all'Ina nella primavera del 1990 e ho trovato un'impresa che deteneva circa il 25 per cento del mercato vita. Tuttavia, a partire dal 1987, la sua crescita aveva cominciato a rallentare e rispetto al trend di mercato, sempre sostenuto, cominciava a delinarsi una forbice: l'Ina perdeva colpi, cioè perdeva quote di mercato.

Forte di un enorme patrimonializzazione, soprattutto sul versante immobiliare, e di partecipazioni, ancorchè infruttifere, come quelle in Bnl, Imi e Uniorias, l'Ina era come una nave ammiraglia alla fonda. Questa situazione traeva origine dal fatto che l'Ina era regolata nella sua gestione dal diritto pubblico e non da quello privato. In sostanza, agiva sul mercato come le imprese private, ma era regolata da norme fuori del mercato, pensate per non agire in un contesto di mercato, quelle cioè del diritto pubblico amministrativo. Tutto questo mentre le altre flotte, le più importanti, come le Assicurazioni generali, avevano preso il mare aperto.

Di totale proprietà dell'Ina era l'Assitalia, compagnia di vertice nel ramo danni, che viveva da tempo una difficile situazione finanziaria, appesantita da un livello eccessivo di spese generali; dalle provvigioni erogate agli agenti, che erano superiori alla media del mercato; da una gestione industriale fortemente squilibrata; dalla preminenza nel portafoglio

glio complessivo dell'assicurazione responsabilità civile auto, le cui tariffe, stabilite per legge, impedivano un equilibrio tra i premi ricevuti e i sinistri pagati; da una generale presenza in tutti i rami di un'elevata sinistrosità e infine da una gestione finanziaria non in grado di coprire questo disavanzo tecnico.

Dal punto di vista gestionale, le due imprese erano amministrate da consigli di amministrazione omogenei e avevano in comune la persona del dottor Mario Fornari, che era amministratore delegato di Assitalia e direttore generale dell'Ina.

Nonostante ciò le due aziende viaggiavano ognuna per proprio conto, non essendoci tra loro alcuna sinergia, ad esclusione della comune rete distributiva, nei confronti della quale, peraltro, venivano fatte due politiche commerciali autonome e spesso antitetiche.

La rete distributiva dell'Ina merita un accenno particolare. Io ho partecipato ad un'altra audizione qui in Senato due anni fa e parlai diffusamente della questione. La rete distributiva dell'Ina è estesa in tutto il territorio italiano e godeva e gode tuttora di un diritto di esclusiva, territoriale e di marchio, che nasce dallo statuto originario dell'Ina.

Questa continuità e questo diritto di esclusiva dava alla rete di vendita un potere di condizionamento e di determinazione degli indirizzi commerciali, sia per l'Ina, sia per l'Assitalia, di enorme rilievo: in questo potere di determinare le politiche commerciali si radicano in buona parte il rallentamento della crescita dell'Ina e i risultati tecnici negativi dell'Assitalia.

Infatti, sul finire degli anni '80 mentre tutte le compagnie diversificavano i canali di vendita, puntavano a prodotti assicurativi a premi progressivamente crescenti, l'Ina, pur possedendo un'ampia gamma di prodotti da offrire, prediligeva quei contratti che definirei «di piccolo cabotaggio». Quei contratti a premi bassi e fissi, che se non costano molto al risparmiatore, offrono però altrettanto poco e non producono una selezione e una fidelizzazione della clientela. In compenso garantiscono agli agenti generali dell'Ina lauti compensi provvigionali.

Cercai subito di correggere questo stato di cose, ma invano. I poteri di gestione dell'Ina erano detenuti totalmente dal direttore generale: non gli erano delegati dal Consiglio di amministrazione, gli provenivano dallo statuto e il direttore generale era irresponsabile nei confronti del Consiglio.

Successivamente quando l'Ina venne trasformata in società per azioni, con il governo Amato, nel luglio 1992, tutti i poteri vennero trasferiti all'unico amministratore delegato, il dottor Fornari, e quando avvenne la scissione dell'Ina il 30 giugno 1993, ai due amministratori delegati.

Il presidente dell'Ina nè allora nè oggi ha mai avuto alcun potere ma solo poteri di rappresentanza, con una sola eccezione: la completa responsabilità per la privatizzazione dell'Ina, delegatagli dal Consiglio per tutto ciò che era di competenza dell'azienda.

Quando fui nominato presidente dell'Ina, non certo per una questione ideologica, ma per un'oggettiva valutazione, mi apparve subito chiaro che la strada della sua privatizzazione, che io prefiguravo progressiva, non traumatica e tendente a coinvolgere assicurati e

dipendenti, sarebbe stata la strada del rilancio di questo ente e del suo rafforzamento.

L'Istituto, proprio a causa della sua natura pubblica, era rimasto indietro rispetto alle compagnie concorrenti. Non aveva potuto far ricorso alla Borsa negli anni d'oro e aveva un proprietario, lo Stato, che non era certamente in grado di finanziare le sue operazioni di ampliamento societario. Mentre in quegli anni (parlo degli '80) erano state vendute la Ras, la Toro e la Sai, il cui acquisto avrebbe rafforzato l'Ina, lo Stato le imponeva di sostenere gli squilibri finanziari della Bnl con un prestito subordinato di 1200 miliardi. Non vorrei si dimenticasse che proprio su questa operazione il mio predecessore si era dimesso.

La mia esperienza professionale, maturata per anni presso imprese straniere, mi induceva a ritenere che fosse necessario e improrogabile modificare un assetto che io giudicavo statico e disorganico.

Cominciai subito a sostenere i progetti parlamentari o governativi che comportavano la privatizzazione dell'Ina, il progetto Bodrato, quello Carli e poi quello avviato dal governo Amato. Pensai già in quel periodo ai *bonus share*, al coinvolgimento degli assicurati, a gran parte di quell'architettura che poi ha sostenuto la privatizzazione dell'Ina.

Cercavo di condurre in porto un disegno che ritenevo corretto e che il professor Longo, presidente dell'Ina prima di me, aveva già tracciato e sul quale aveva incontrato l'ostilità vincente del direttore generale e degli agenti generali. Cercai di proseguire la sua opera, pur tra grandi difficoltà, per le stesse resistenze che nel frattempo mi si frapponivano. Convinto della necessità di una modernizzazione, da ottenere anche attraverso la privatizzazione, trovai infatti anch'io non pochi ostacoli su questa strada.

Accanto ad un certo potere politico attaccato ad una visione «proprietaria» delle aziende di Stato, si schierarono la maggior parte degli agenti generali e soprattutto l'allora direttore generale: c'era in loro la convinzione che l'Ina potesse vivere senza cambiamenti, che potesse fare a meno di una modernizzazione strutturale ed organizzativa, che la tradizione e l'appartenenza allo Stato sarebbero state sufficienti a conservarle la supremazia nel mercato. Si tratta di un fatto di cultura fortemente radicato, nonostante la realtà dimostri il contrario.

La mia posizione di presidente senza poteri mi impediva in ogni modo di far avanzare il rinnovamento dell'Ina e nel contempo mi attirava ostilità dai fronti più diversi.

Tuttavia la profonda trasformazione in atto nel rapporto tra Stato e mercato avanzava e trovava sempre maggiori consensi tra le forze politiche, sindacali, economiche e sociali.

Nell'estate del 1992 il governo Amato produsse il primo cambiamento: l'Ina fu trasformata in società per azioni. Anche se vi erano ancora ostacoli al collocamento delle azioni sul mercato, un primo significativo passo era compiuto.

Se il governo Amato produsse all'improvviso, *ex abrupto* il decreto n.333 del 1992 che tra l'altro trasformò l'Ina in società per azioni, non fu però facile seguire le procedure e realizzare i passaggi necessari per la concreta attuazione del programma.

Vi furono oggettivi ostacoli da parte di vari ministri dell'Industria e del Tesoro: nè durante il gabinetto Amato (penso ad esempio alla com-

missione Quartulli, che dilatò i tempi del collocamento) nè successivamente durante quello Ciampi vi fu eccessivo dinamismo per una celere predisposizione dell'Ina al mercato.

La trasformazione dell'Ina è stata un processo lungo, difficile, ma anche esaltante. Tre furono i passaggi chiave. Vorrei sottolineare questo fatto, signor Presidente, onorevoli senatori: l'Ina non è stata privatizzata così come era, essa ha dovuto essere cambiata in maniera profonda e radicale. C'è un abisso tra la privatizzazione dell'Ina e quella della Comit o dello stesso Imi, non solo perchè Comit e Credit erano società già quotate, il loro azionista era l'Imi e non il Tesoro, un azionista che ha venduto il pacchetto di maggioranza di due società quotate, operazione che può essere difficile per motivi di mercato ma in realtà è semplice. L'Imi non era quotato ma è stato venduto così come è; nella sua strutturazione è stato trasformato in società per azioni e le azioni sono state vendute. L'Ina no, era un pezzo di Stato: è stata prima trasformata in società per azioni, poi divisa in due parti, scorporante tutte le cessioni legali, risolvendo un problema gravissimo con il mercato privato perchè le cessioni legali comportavano profitti per le imprese private a danno dell'Ina, e dopo con fatica è stato messo sul mercato ciò che rimaneva, cioè la parte impresa. L'Ina infatti era come un centauro, mezzo uomo e mezzo cavallo: l'uomo era l'impresa ed il cavallo erano le funzioni pubbliche esercitate con i necessari equilibri tra loro, con la fatica e la difficoltà che si possono immaginare.

I passaggi chiave, ripeto, furono tre: la scelta della separazione delle attività di impresa da quelle di pubblico interesse; la soluzione del problema delle cessioni legali; una regolamentazione organica delle privatizzazioni. Come ricorderete questo è avvenuto solo con questo Governo e con questo Parlamento. Le precedenti privatizzazioni sono state fatte in vigenza di altrettanti decreti-legge, che puntualmente scadevano e venivano reiterati, ma un quadro legislativo sulle privatizzazioni non c'è mai stato fino al 31 luglio 1994.

Sul primo punto, quello della scelta della separazione della attività di impresa da quelle di pubblico interesse, vorrei ricordare che la strada che mi permisi di suggerire e che fu successivamente accolta, quella della scissione societaria, tra quelle indicate nei vari documenti ufficiali (libro verde sulle privatizzazioni, programma di riordino della Partecipazioni statali, commissione Quartulli) era certamente quella vista con minor favore. Questo non solo perchè l'istituto della scissione era istituito nuovissimo per l'ordinamento italiano, ma perchè comportava di fatto una cesura netta tra il soggetto imprenditoriale destinato ad esercitare l'attività assicurativa e quello chiamato a gestire le funzioni pubbliche un tempo assegnate dalle leggi all'Ina.

Il primo soggetto, l'impresa Ina, società per azioni, sarebbe stata chiaramente destinata al mercato, ai risparmiatori e agli operatori professionali.

Attraverso questa scelta pertanto si chiudeva una lunga stagione, durata ottanta anni, e si introduceva nel mercato assicurativo un soggetto che, seppure forte della sua tradizione e del suo radicamento, aveva in sè le potenzialità concorrenziali che il vecchio ente pubblico non poteva oggettivamente avere.

Così, contro la diffusa opinione di quanti, in primo luogo l'ex amministratore delegato dell'Ina Fornari, oggi presidente della Consap, *consigliavano di far uso dell'istituto del conferimento per mantenere, in un modo o nell'altro, il legame tra nuova e vecchia Ina, prevalse questa mia ipotesi, peraltro condivisa dagli advisor del Tesoro e dallo stesso Ministro del tesoro. Il primo passaggio fu superato così.*

Rimaneva in piedi la questione delle cessioni legali, che voi ben conoscete per averla trattata subito all'inizio di questa legislatura, avendo licenziato la legge di conversione del decreto sulle cessioni legali (allora fu presentato quel famoso emendamento) che consentì il collocamento delle azioni dell'Ina.

Vorrei però aggiungere una considerazione alle tante che sono state fatte e che in questa sede non voglio ripetere. Non vi è dubbio che attraverso il meccanismo della cessione legale l'Ina incassasse ogni anno un'ammontare di quote premi-vita significativo: circa il 10 per cento dei premi complessivi, intorno ai 1.000 miliardi l'anno. Tuttavia se questa poteva apparire come una comoda rendita (peraltro l'Ina si obbligava a determinate prestazioni verso gli assicurati), non si deve dimenticare che il livello di interessi corrisposti alle compagnie, proprio in anni caratterizzati da un elevato tasso inflazionistico e dalla depressione dei mercati finanziari, rendeva estremamente oneroso per l'Ina corrispondere tali interessi che gravavano direttamente sul suo conto economico. In altre parole, non fu stabilito che l'Ina retrocedesse alle compagnie la quota proporzionale degli interessi che lei produceva. Se il suo patrimonio avesse prodotto ad esempio il 10 per cento, secondo la mia idea essa avrebbe dovuto corrispondere alle compagnie una quota proporzionale a quella dei premi. In realtà, invece, l'Ina doveva pagare gli interessi in proporzione ai premi nella misura prodotta dalle compagnie cedenti e non dalla compagnia cessionaria. Se solo si riflette che l'80 per cento del patrimonio netto dell'Ina è costituito da immobili, ci si rende conto che il reddito prodotto ammonta al 2,5-4 per cento netto, mentre l'Istituto ha dovuto pagare negli anni che vanno dal 1987 al 1990 dal 12 al 9 per cento. Ed il differenziale veniva pagato direttamente sul conto economico dell'Istituto stesso; questa è la spiegazione abbastanza elementare di fatti che non si conoscono. E questa situazione dipendeva dai Ministri dell'industria che fissavano ogni tre anni queste misure. Dal dopoguerra i tassi sono stati fissati nella misura indicata dalle compagnie cedenti e non da quella prodotta dalla compagnia cessionaria.

Il terzo passaggio, come ho detto, era costituito dalla mancanza di una legge sulle privatizzazioni che regolasse l'intera materia. Nella mancanza di un quadro normativo organico procedemmo comunque a tentoni avvicinandoci sempre di più alla data prevista per il collocamento e fino a maggio di quest'anno, quando il nuovo Ministro del tesoro predispose il nuovo statuto, con tutte le novità che successivamente sono state recepite nella legge sulle privatizzazioni.

Assumendomene io in prima persona la responsabilità - era un dovere di ufficio -, andammo avanti con tutte le procedure del collocamento: comunicazione, redazione dei bilanci, determinazione del nuovo patrimonio netto, redazione dei prospetti internazionale e nazionale, e così via. Se posso aprire una parentesi, riallacciandomi ad una delle questioni poste dal Presidente, vale a dire l'opportunità che sia un unico

consiglio di amministrazione a completare il processo di privatizzazione, va ricordato che negli Stati Uniti il consiglio assume delle obbligazioni di responsabilità personale. In altre parole ogni membro del consiglio di amministrazione di una società che viene privatizzata firma il prospetto - ne ho portato una copia che, se volete, posso mettere a disposizione della Commissione - e se ne assume la responsabilità personale. La legge americana non guarda in faccia a nessuno. Si risponde con il proprio patrimonio nei termini di prescrizione. Ecco perchè ho detto che me ne sono assunto in prima persona la responsabilità.

Nello stesso tempo fu chiaro che il Tesoro indirizzava l'Ina verso un modello di *public company*, cosa che venne poi confermata con le norme statutarie anzidette; e che l'Ina poteva essere collocata sul mercato per le potenzialità di impresa da riorganizzare all'interno di una profonda ristrutturazione di gruppo. Questa è un'altra diversità rispetto al caso Imi, per esempio. L'Imi è un magnifico gruppo bancario che ha una «profittabilità» - per usare un termine anglosassone - di ottimo livello e che per questo è arrivata al *top* del suo rendimento. L'Imi potrà migliorarsi in una misura relativamente modesta perchè ha già una redditività in linea, se non superiore, rispetto al mercato. L'Ina no. L'Ina, essendo da ristrutturare, era ed è appetibile per le sue potenzialità, nel senso che se riuscirà a sviluppare concretamente queste potenzialità, potrà garantire una redditività molto maggiore dell'attuale. Si è scommesso sul suo sviluppo e non sulla situazione attuale ed è per questo che il *management* è essenziale, in quanto scelte azzeccate creeranno valore.

Ritenni quindi che la risistemazione dell'Ina in gruppo dovesse necessariamente procedere in modo organico e in questo fui sostenuto dall'intero consiglio di amministrazione, cioè dai due consiglieri Giavazzi e Forestieri e dai due amministratori delegati Pietrobono e Giannini.

D'altra parte, in mancanza di un *advisor* dell'Ina, che non venne ritenuto necessario dal Tesoro, dovemmo riferirci al coordinatore globale del collocamento all'estero, prescelto dal Tesoro che, con grande insistenza, ci induceva su questa strada in modo molto argomentato. Mi riferisco al più ascoltato *advisor* del vecchio e del nuovo Ministro del tesoro, la *merchant bank* americana *Goldman Sachs*.

Questo della ristrutturazione di gruppo era l'ulteriore passaggio decisivo, non solo dal punto di vista dell'architettura, ma della cultura e della razionalità del gruppo. Ho già detto che Assitalia per anni aveva avuto una gestione perfettamente autonoma dall'Ina. Essendo il *management* di Assitalia naturalmente geloso della propria autonomia, non si poteva procedere ad una integrazione di gruppo di questa compagnia, sebbene fosse evidente che tale integrazione era oggettivamente necessaria, razionale e conveniente, che il prossimo collocamento delle azioni dell'Ina sconsigliava di far sborsare ai tanti piccoli azionisti il prezzo del risanamento di quella compagnia; che non si poteva presentare agli analisti finanziari, che avrebbero passato al setaccio i conti del gruppo, i dati di una compagnia la cui gestione era da riportare a massima economicità all'interno di un gruppo organizzato come tale.

In questo senso deve essere inquadrata l'offerta pubblica di acquisto di Assitalia: non è stata un'operazione finanziaria, ma viceversa un'operazione organizzativa.

Per lanciare un programma di risanamento di Assitalia occorreva controllarla in modo assoluto e dopo il risanamento reimmetterla sul mercato: era un sacrificio che preludeva ad una valorizzazione futura. Come voi sapete si tratta di una politica di *long term*, una politica rischiosa in termini di popolarità, ma produttiva per un gruppo che vuole affermarsi nel tempo.

Da più parti ed in modo contraddittorio sono stato accusato di essere l'artefice di questa operazione, anche se per i miei scarsi poteri ciò era impossibile. Certo ne sono stato un sostenitore. Posso dire che tale operazione, da me, ripeto, ideata e sostenuta e che trovò l'unanime adesione del consiglio di amministrazione dell'Ina e del Ministro del tesoro, se non vi saranno cambiamenti di strategia e di gestione, alla distanza confermerà ciò che già oggi la semestrale ha fatto intravedere: un'inversione di tendenza e un sensibile miglioramento di gestione. La semestrale infatti dimostra che l'Assitalia ha aumentato del 45 per cento gli utili rispetto al primo semestre dell'anno scorso e che tutti i suoi indici di redditività sono migliorati per effetto delle economie di scala conseguite. Se il Presidente lo ritiene necessario, in seguito posso fornire maggiori dettagli, ma se volete posso già da ora dare due *flash* fondamentali per comprendere l'operazione. In tutto il mercato italiano ed anche in quello internazionale, l'attività assicurativa è esercitata dallo stesso soggetto giuridico sia per il ramo vita sia per il ramo danni. I bilanci, la contabilità sono separati, ma la società come soggetto giuridico è una e distribuisce un unico dividendo ai suoi azionisti.

Nel caso del gruppo Ina, erano l'Assitalia, già quotata, e l'Ina da quotare; quindi, il gruppo per l'esercizio della stessa attività (vita e danni), che svolgeva in concorrenza con Generali, Sai, Toro, avrebbe dovuto pagare due dividendi, mentre le altre compagnie ne pagavano uno. Voi capite che ciò ci avrebbe messo in una condizione di assoluta inferiorità; non si poteva mettere l'Ina sul mercato in queste condizioni.

Sul piano gestionale, è evidente che noi avevamo due livelli di *back office*, cioè due livelli di spese generali, nonché due politiche commerciali diverse. Come voi certamente avrete sentito dire, in passato Ina e Assitalia erano «attribuite» a partiti diversi e si facevano concorrenza l'una con l'altra, il che ci rendeva assolutamente non competitivi sul mercato. Ecco perchè ho detto che si trattò di un'operazione organizzativa e non finanziaria. L'intera organizzazione infatti andava rivista e la gestione dell'Assitalia andava migliorata, cioè dovevano essere rafforzate le riserve tecniche attraverso un cospicuo aumento di capitale, ma non si poteva farlo a spese dell'Ina. L'offerta pubblica di acquisto è servita proprio a questo; in sostanza, è stato comunicato ai piccoli risparmiatori che Assitalia aveva bisogno di essere risanata e che quindi per tre anni non avrebbe potuto pagare dividendi; pertanto potevano scegliere se vendere le azioni o mantenerle, tenendo presente che, in questo caso, avrebbero fatto un buon affare perchè si trattava di un sacrificio che preludeva ad una valorizzazione futura.

In una strategia analoga si inquadra anche l'operazione Fata: piccola compagnia certo, ma compagnia di nicchia da utilizzare con una rete di vendita indipendente da quella dell'Ina. Recenti studi, d'altronde, indicano che oggi i gruppi assicurativi debbono arricchire la loro offerta e la loro presenza sul mercato con queste piccole compagnie; è questo

un gioco a tutto campo: tutti i grandi gruppi posseggono una miriade di compagnie, non una sola.

Da ultimo, il caso Uniorias (Unione Italiana di Riassicurazione). Non voglio tediare questa Commissione raccontando le complesse, strane vicende dell'Uniorias, una società che quasi nessuno conosce, fondata da Mussolini nel 1923, che rappresenta un altro esempio di commistioni tra pubblico e privato che però in questi 70 anni ha funzionato bene. Per legge, l'Ina era tenuta a detenere una partecipazione non inferiore al 33 per cento dell'unica compagnia di riassicurazioni italiana; di fatto, la quota posseduta dall'istituto era del 40 per cento. Tale partecipazione non le dava però un potere di controllo rispetto alle altre compagnie private che, nel loro insieme, determinavano le scelte fondamentali. Basti pensare che, per statuto, su 21 membri del consiglio di amministrazione solo 3 erano assegnati all'Ina.

Si trattava quindi di un oggettivo stato di inferiorità in cui l'Ina non aveva nulla da guadagnare, pur avendo necessità di dotarsi di una propria compagnia di riassicurazioni. Infatti, siamo vicini al decollo dei fondi pensione, decollo che risulterà accelerato dalle revisioni del decreto legislativo n. 124 del 1993 e relativi decreti attuativi, nonché dalla riforma delle prestazioni pensionistiche obbligatorie. Per costruire però il secondo pilastro, quello della previdenza complementare collettiva, bisognerà per forza entrare nelle aziende, grandi e piccole.

Ebbene, dal punto di vista assicurativo, nelle aziende si entra soltanto attraverso alcuni passaggi, tra i quali, oltre a quello scontato della comune appartenenza ad un gruppo (ad esempio, Fiat e Toro), importantissimo è quello della copertura dei rischi industriali, rischi estremamente onerosi per l'assicuratore e che richiamano la necessità di una loro riassicurazione. Ad esempio, se voglio assicurare le piattaforme dell'Eni o gli impianti petroliferi della Montedison, diciamo per un valore di 1000 miliardi, io ne terrò soltanto 50, gli altri 950 li riassicurerò sul mercato mondiale tramite il mio riassicuratore. In sostanza, il concetto della riassicurazione è quello del frazionamento assoluto dei rischi.

Ora, ripeto, per entrare nel settore della previdenza integrativa è essenziale stare nel mercato dei rischi industriali e per stare nel mercato dei rischi industriali è essenziale procedere alla loro riassicurazione. Di qui nasce la scelta Uniorias. Questa società avrebbe dovuto essere infatti la retroguardia, la fortificazione che io volevo erigere in un disegno di penetrazione dell'Ina nelle grandi realtà aziendali; essa poteva fare dell'Istituto il soggetto principale tra i gestori dei nuovi fondi pensione. Sicchè, dopo che con il citato decreto sulle cessioni legali la situazione in Uniorias venne sbloccata, si aprirono due strade: o l'Ina riduceva ed eventualmente vendeva del tutto la sua partecipazione o acquistava il controllo della compagnia.

Personalmente prediligivo la seconda soluzione. Ho però incontrato grandi difficoltà anche su questo progetto in consiglio di amministrazione e con *Goldman Sachs*, che è stata ed è tuttora contraria a questa operazione. Non avendo l'Ina, come ho già detto, un *advisor* proprio, i contrasti divennero acuti e si trascinarono in consiglio di amministrazione con repentini e successivi cambi d'opinione, con

una sgradevole personalizzazione alla quale, per salvaguardare l'integrità dell'Ina, non ho mai replicato.

Credo che, al di là dei contrasti sui singoli problemi, vi siano state due visioni del futuro dell'Ina tra loro contrastanti. L'una che vedeva la nascita, anche attraverso la privatizzazione, di un grande ed autonomo gruppo polifunzionale assicurativo italiano con un azionariato misto (investitori istituzionali e piccoli risparmiatori, assicurati, dipendenti) in grado di competere da pari a pari con gli altri grandi gruppi privati, nazionali ed esteri, e di costituirsi come vero e proprio polo di riferimento alternativo anche per le piccole e medie imprese nazionali. L'altra che vedeva la privatizzazione dell'Ina, da un canto finalizzata a far cassa - 10.000 miliardi non sono certo pochi - dall'altro iscritta in un contesto creditizio, nella visione di un sistema bancocentrico. Non dimentichiamoci infatti che, pur con tutti i vincoli correttamente imposti dalla Banca d'Italia, ci stiamo muovendo verso un sistema di banca universale e che, se fossero abbattuti proprio quei vincoli imposti dall'Istituto centrale, la banca o meglio il gruppo bancario diverrebbe la cerniera, il perno di tutte le attività economiche nazionali così come accade in Germania. Ho l'impressione, ma è solo un'impressione, che in questa seconda direzione sarà indirizzato il futuro dell'Ina e ho anche l'impressione che il futuro di Uniorias sarà diverso da quello che io avevo prospettato e più vicino a quello suggerito dal *global coordinator* nominato dal Tesoro, *Goldman Sachs*.

Non voglio fare ulteriori illazioni, ma l'unica oggettiva osservazione che posso fare è che quando venne stilato il prospetto informativo internazionale e nazionale; quando, ufficio dopo ufficio, *manager* dopo *manager*, incontrai gli analisti finanziari nazionali ed esteri; quando scrissi le lettere ai dipendenti ed agli assicurati assunti, a nome del Tesoro e su esplicito incarico del Ministro, l'impegno a costituire un soggetto societario nuovo, inedito per questo paese: non certamente una compagnia *captive* di un gruppo bancario o industriale, ma la prima *public company* italiana.

Questo devo dire per rispetto della verità e perchè in quell'occasione, soprattutto a livello internazionale, spesi onestamente il mio nome e la mia credibilità professionale e non vi furono, come mi risulta che non vi siano anche oggi, riserve, eccezioni o dubbi nè su quanto dicevo, nè sulla mia persona, nè sulla mia professionalità.

Se posso trarre qualche conclusione personale e chiedermi quale è stato lo spirito di questa privatizzazione che è anche, in buona sostanza, la *ratio* della mia azione di presidente dell'Ina, posso rispondere nel seguente modo. È stata la convinzione che il rilancio di un'azienda, ossificata dal suo essere pubblica, doveva passare attraverso una modificazione della struttura proprietaria e attraverso un processo di adeguamento alle tendenze in atto tra le imprese presenti sul mercato. Ritenevo che questo fosse valido per l'Ina e anche per il paese perchè corrispondeva a due necessità: alleggerire l'intervento dello Stato in economia, aumentando i soggetti imprenditoriali contro il prevalente oligopolismo nazionale; indirizzare molti cittadini verso un impiego dei propri risparmi in attività produttive, sottraendoli alla rendita finanziaria dei titoli pubblici.

Ipotizzavo quindi una nuova cultura economica di cui vedevo i segni nascenti e ipotizzavo uno scenario di democrazia economica anche per il nostro paese.

Per l'Ina, poi, vedevo la necessità di seguire la tendenza più importante: quella del gruppo polifunzionale, cioè del gruppo in grado di dispiegare la sua offerta su un orizzonte aperto, un insieme organizzato di imprese in grado di coprire le più diverse esigenze e nello stesso tempo di attivare anche canali alternativi di vendita, in primo luogo grazie all'accordo con la Banca di Roma.

Oggi non è più pensabile sostenere un'agguerrita concorrenza senza avere dimensioni notevoli, soprattutto alla luce della liberalizzazione del mercato dopo il luglio del 1994 e delle numerose richieste di ingresso di compagnie straniere nel nostro mercato.

Se questo indirizzo dovesse essere perseguito dai miei successori, sono certo che il mercato assicurativo italiano guadagnerà in pluralismo, arricchendosi di una nuova grande realtà.

Per quello che mi riguarda personalmente, vorrei solo accennare ad una questione. Ho letto da qualche parte che avrei manifestato eccessivo attaccamento alla mia carica di presidente. Francamente non è così.

Non appena insediato il nuovo Governo Berlusconi (di questo fatto nessuno era a conoscenza) ho presentato al ministro del tesoro, Lamberto Dini, le mie dimissioni, mettendogli a disposizione la carica ed ho ricevuto l'invito a continuare con tranquillità il lavoro per la privatizzazione dell'Ina. Cosa che ho fatto rispettando i tempi previsti e con successo riconosciuto da tutti gli analisti finanziari, nazionali ed esteri.

La privatizzazione dell'Ina è stata pubblicamente additata ad esempio proprio dallo stesso Presidente del Consiglio, l'onorevole Silvio Berlusconi e dal coordinatore di Alleanza nazionale, Gianfranco Fini.

Verso la metà di settembre sono stato chiamato dal Ministro del tesoro e pregato di rappresentare al Consiglio di amministrazione la necessità di dimettermi, al fine di consentire, così come dichiarato nel prospetto internazionale sul collocamento, l'allargamento da 5 a 11 dei membri dello stesso Consiglio di amministrazione.

Un mese dopo sono stato nuovamente convocato per sentirmi notificare che non avrei fatto parte della lista del Tesoro per l'elezione dei membri del nuovo Consiglio di amministrazione. Mi sono state addotte ragioni vaghe e non fondate, che ho respinto con serenità, ma con grande fermezza.

Ho continuato in ogni caso ad espletare le mie ordinarie funzioni di presidente, non volendo in alcun modo essere di ostacolo all'attività dell'Ina, soprattutto in previsione della prossima assemblea.

Mi trovo, in conclusione, in una situazione paradossale: essermi impegnato a fondo e per un lungo periodo per la privatizzazione dell'Ina, averne collocate con successo le azioni tra gli investitori e tra risparmiatori italiani ed esteri, per giunta in un momento difficilissimo per i mercati borsistici, ed essere escluso dalla fase conclusiva di questo processo.

Respingo, pertanto, fermamente le illazioni che intorno alla mia vicenda sono state alimentate arbitrariamente e ritengo oggettivamente concluso questo ciclo, lasciando ai fatti di dimostrare la validità del mio operato.

Oggi ho cercato di illustrare solo le ragioni di un processo, che è ancora in atto e che mi auguro possa andare positivamente in porto, rilanciando definitivamente e in piena autonomia il gruppo Ina, al quale nonostante tutto, tengo ancora molto.

PRESIDENTE. La ringrazio, presidente Palesi per la sua relazione, che fra l'altro costituisce un interessante spaccato delle ultime vicende riguardanti le privatizzazioni.

Ritengo vi sia in merito materia di discussione, anche perchè su questo terreno la Commissione è già stata impegnata in un recente passato ed anche qui vi è al riguardo qualche ferita da lenire.

PERIN. Signor Presidente, innanzitutto vorrei ricordare che la mia parte politica ha presentato, in sede di conversione in legge del decreto-legge che scindeva le attività pubblicitarie dell'Ina costituendo a tal fine la Consap (Concessionaria servizi amministrativi pubblici), emendamenti che sono stati approvati con larga maggioranza. Tali modifiche tendevano a garantire non soltanto un'effettiva privatizzazione del maggiore istituto assicurativo nazionale ma anche la costituzione della prima *public company* italiana. Vorrei ricordare anche le esperienze negative del Credit e della Comit, la cui privatizzazione è stata soltanto una farsa.

Come è a tutti noto, per disciplina di maggioranza fummo costretti a non insistere sull'indirizzo accolto da tutte le forze politiche e dallo stesso rappresentante del Governo.

Al momento, tuttavia, sembra che l'Ina sia orientata verso la costituzione di un «nocciolo duro» della proprietà azionaria. Ci può spiegare se questa impressione è fondata e, in caso affermativo, quali iniziative potrebbe assumere il Parlamento per evitare che il rimanente 49 per cento si allontani ancora di più dal modello della *public company*?

Inoltre, quali esiti ha dato la campagna da lei avviata per favorire il coinvolgimento degli assicurati e dei dipendenti dell'Ina? Quali concrete possibilità avranno i piccoli azionisti di contribuire a determinare le scelte della compagnia, ammesso che essi riescano ad eleggere propri rappresentanti nel Consiglio di amministrazione attraverso le liste di minoranza?

So bene che nelle società per azioni il nucleo di controllo azionario controlla anche il Consiglio di amministrazione e tuttavia non appare alquanto singolare ed in qualche modo contraddittorio rispetto alla filosofia che dovrebbe presiedere ad un corretto processo di privatizzazione il fatto che l'azionista di minoranza, cioè il Ministro del tesoro italiano, nomini ben otto consiglieri su undici? Una volta che si è imboccata questa strada non sarebbe indispensabile una più oculata scelta delle persone che dovrebbero garantire gli interessi della società, ivi compresi i circa 5.000 miliardi che appartengono ancora allo Stato italiano? A mio parere tali considerazioni sono ancora più importanti viste le numerose critiche suscitate dall'offerta pubblica sulle azioni Assitalia. Sarebbe quindi opportuno conoscere le ragioni che determinarono quella scelta e le diverse posizioni in seno al Consiglio di amministrazione dell'Ina.

Volevo sapere inoltre da lei qualcosa sul presunto coinvolgimento della banca centrale britannica nell'operazione di collocamento azionario dell'Ina.

PALLESI. La banca centrale britannica non ha svolto alcun ruolo in questa operazione. Per quanto riguarda la procedura di collocamento dei titoli presso le banche estere, ci riferiamo ad un consorzio bancario che garantisce il collocamento, terminato il processo che tende ad accertare la consistenza e lo stato della società da vendere, l'azionista determina la «forchetta» del prezzo, da un minimo ad un massimo. Il consorzio di collocamento, il cui leader è la Goldman Sachs, si impegna a garantire il ricavato delle azioni in vendita al prezzo indicato nell'ambito della «forchetta».

In altre parole non si può chiedere meno di 2.200 lire nè più di 2.700. E poiché le garanzie si pagano, evidentemente, anche se la Borsa andasse bene, una volta deciso di partire con quella garanzia, lo Stato italiano percepirebbe quella somma a quella determinata scadenza. Se invece le azioni calano rimangono in carico alle banche; queste comprano ed hanno già rivenduto a tutti gli investitori e se per qualche ragione gli investitori non comprano, le azioni rimangono alla banca.

Per questo ho detto che la Banca di Inghilterra non è entrata affatto nell'operazione. La Goldman Sachs è il gruppo leader e la commissione di collocamento in genere si aggira tra il 3 ed il 4 per cento. Poiché stiamo parlando di una somma pari a 5.000 miliardi, siamo tra i 150 e 200 miliardi di commissione. Si deve considerare però che questa va divisa ulteriormente tra altri operatori per cui al *global coordinator Goldman Sachs* va un po' meno della metà di questa commissione. Nell'operazione entrano anche banche inglesi, come la Schroeders, ma sono tutti istituti privati.

PERIN. Vorrei anche sapere perchè il dottor Mungari, pur avendo ricevuto la liquidazione, è ancora dipendente dell'Assitalia.

PALLESI. Non è vero.

PERIN. Infine vorrei spiegazioni su un altro caso anomalo. Come mai un agente generale, il dottor Troielli, aveva a Milano un pacchetto di 500 miliardi di portafoglio?

DEMASI. Insieme ai colleghi Turini e Monteleone abbiamo interrogato il Ministro per comprendere le ragioni di una scelta che, almeno apparentemente, si muove in difformità dalle valutazioni espresse all'unanimità dei presenti da questa Commissione. In questo ambito ritengo che una migliore conoscenza della struttura ci aiuterebbe notevolmente.

Vorrei pertanto richiamare la sua cortese attenzione sul potere di incidenza della rete agenziale nelle scelte dell'Istituto nazionale di assicurazione ed in particolare se - come peraltro è già stato richiamato qualche momento fa - la cessione della agenzia più importante d'Italia per portafogli sia stata un fatto casuale o possa essere intesa come espressione di tendenze generali.

Visto e considerato che lei molto cortesemente ha ritenuto di soffermarsi sull'argomento, vorrei comprendere un po' meglio i motivi della posizione della *Goldman Sachs* rispetto all'operazione Uniorias così come configurata a tutela dell'istituenda Ina privatizzata.

LORUSSO. Mi è sembrato di capire che il Presidente abbia presentato le dimissioni, in quanto richieste dal Ministro del tesoro al consiglio di amministrazione con il pretesto di allargare il consiglio esistente. Vorrei sapere se effettivamente esiste la necessità di allargamento del consiglio e quali sono gli scopi che hanno portato a questa richiesta. Sembrerebbe più opportuno restringere il numero dei membri del consiglio di amministrazione che peraltro, come sappiamo, incide notevolmente sul costo di gestione.

LARIZZA. Il dottor Pallesi con la sua relazione ha già risposto ad alcune delle domande che mi ripromettevo di rivolgergli.

Vorrei sapere ora in che modo la *Goldman Sachs* abbia influito sulla determinazione dei nominativi dei nuovi amministratori. Che ruolo ha avuto l'istituto americano, al di là degli aspetti che lei ha chiarito? Lei ci ha già spiegato come valuta la sua esclusione, ma al di là degli aspetti personali vorrei capire, se possibile in modo più esplicito, come valuta la sua gestione dell'Ina: c'è qualche appiglio che potrebbe giustificare alla fine la decisione di non riconfermarla presidente? Infatti, non riesco a capire come questa decisione possa essere la logica conseguenza di quanto si è verificato.

Un altro aspetto che vorrei chiarire è quello relativo al rapporto tra l'Ina e la Banca di Roma dal punto di vista del controllo dell'Istituto.

Quali sono i rapporti con le Assicurazioni generali? Se potessimo avere qualche elemento di conoscenza su questo rapporto concorrenziale, potremmo tenerne conto per il nostro lavoro, se avremo l'occasione di tornarci.

CHERCHI. Ringrazio l'avvocato Pallesi per le sue parole, che sono state molto chiare questa sera, come è avvenuto in altre circostanze, anche in momenti più delicati quando certi poteri erano ben presenti. Forse le conseguenze negative da lui lamentate derivano anche dal progetto che ha proposto e sviluppato.

PALLESI. Ed anche dal fatto di voler parlar chiaro.

CHERCHI. Ricordo un'audizione nella quale lei si espresse in termini assai espliciti a proposito di una serie di malefatte compiute da personaggi che gravitavano attorno all'Ina.

Vorrei ritornare sul punto che lei ha sottolineato con grande evidenza nel suo intervento introduttivo; un punto centrale anche per la produttività dell'indagine conoscitiva promossa da questa Commissione che vuole analizzare in corso d'opera la situazione.

In buona sostanza lei afferma che, al di là dei singoli aspetti e dei singoli problemi, vi sono al fondo due visioni opposte che si sono confrontate e che tuttora si confrontano: una che porta, attraverso la privatizzazione, all'allargamento della platea dei soggetti presenti sul mercato

per costituire punti di riferimento alternativi ai gruppi già presenti e l'altra, invece, che vede la privatizzazione, per un verso, finalizzata alla cassa e, per un altro, a lasciare intatti o a rafforzare determinati assetti di potere.

Avvocato Pallesi, vorrei che, nella sua replica, cortesemente si dilungasse su questo punto. Personalmente, infatti, ho necessità di capire come i due progetti si confrontano, quali sarebbero in un caso o nell'altro le ricadute sul mercato, quali le conseguenze più in generale, perchè ritengo che uno degli obiettivi assunti alla base del processo di privatizzazione fosse proprio quello di rafforzare il mercato e di allargare la platea dei soggetti in esso presenti.

Credo che questa sia una preoccupazione comunemente condivisa e pertanto vorrei che lei si soffermasse su questi aspetti, non solo per conoscere quello che sta accadendo ma anche per trarne le dovute conseguenze, soprattutto alla luce dell'incontro che avremo domani su questo tema con il Governo.

PALLESI. Signor Presidente, vorrei iniziare con il rispondere alle domande più semplici. Al senatore Perin, debbo dire che il rapporto di lavoro dell'avvocato Mungari con Assitalia cessò - se non ricordo male - nell'ottobre 1992 e comunque non si protrasse oltre il 31 dicembre 1992. Egli ha ricevuto tutto ciò che gli spettava per contratto più qualcosa *extra*, come spesso succede nel caso di dirigenti che lasciano l'ufficio. L'avvocato in questione è rimasto a rappresentare il gruppo all'interno della Banca nazionale del lavoro, ma non ha più avuto alcun rapporto di lavoro con l'Ina o l'Assitalia.

Sempre il senatore Perin mi ha poi chiesto notizie sul pacchetto posseduto dall'ex agente generale di Milano e sul potere degli agenti in merito alle scelte dell'Istituto. Ebbene, il ragioniere (non il dottor) Troielli fu nominato agente generale a Milano tra il 1982 e il 1983 (non ricordo esattamente la data); direttore generale dell'Ina, all'epoca, era il dottor Fornari e Presidente del Consiglio mi pare fosse l'onorevole Craxi. In ogni caso, il ragioniere Troielli non ha mai fatto mistero della sua amicizia, risalente ai tempi dell'infanzia, con l'onorevole Craxi, che del resto a quel tempo era politicamente forte a Milano in tutte le istituzioni. Quindi, il ragioniere Troielli, stante la sua amicizia con Craxi, ebbe un notevole portafoglio e siccome Milano è una città non del tutto povera, l'agenzia generale del capoluogo lombardo diventò la più ricca d'Italia. Il portafoglio del ragioniere Troielli, al momento delle sue dimissioni, era di circa 500 miliardi, cifra che corrisponde al fatturato di una media compagnia di assicurazione. Peraltro, l'ex agente faceva, con l'autorizzazione del direttore generale, molti affari anche a Roma. Quando il ragioniere Troielli ricevette l'ordine di arresto e si rese latitante, il consiglio di amministrazione dell'Ina (era già il nuovo consiglio) gli fece sapere che se non si fosse presentato al suo posto di lavoro sarebbe stato licenziato ed allora lui si dimise. Fu necessario ricorrere a questo *escamotage* perchè le leggi e i contratti non prevedono il caso di avvisi di garanzia o di ordini di arresto, la cui emanazione, peraltro, non implica necessariamente la colpevolezza di chi viene raggiunto da tali provvedimenti. Noi quindi giocammo sul fatto che essendo latitante non poteva fare l'agente, che è per definizione un'attività che si svolge stando su

piazza; quindi, qualora non fosse rientrato immediatamente al suo posto, avrebbe dovuto lasciare la compagnia.

Quanto alla seconda parte della domanda, relativa al potere degli agenti generali, debbo dire che esso è notevole in tutte le compagnie. È chiaro però che un conto è una compagnia con 2.000 miliardi di portafoglio e 1.000 agenti con un portafoglio di 2 miliardi ciascuno; un altro conto se nella stessa compagnia dieci agenti hanno un portafoglio di 100 miliardi l'uno: è ovvio che quei dieci agenti avranno un peso molto maggiore. Quando un grande agente propone un contratto - parlo dell'Assitalia, ma lo stesso dicasi per tutte le altre compagnie - il cui tasso di premio è risibile, per cui la compagnia o non ha margini di guadagno o ne ha pochissimi, è egualmente costretta a concludere l'affare perchè l'agente ha una clientela e un portafoglio talmente vasti che ha la forza per imporglielo, altrimenti va alla concorrenza. Il problema è che quando un agente propone un affare nel quale la compagnia perde, lui incassa ugualmente la sua percentuale. Quindi, è la compagnia che deve essere forte, autonoma, tecnicamente attrezzata, con un *management* in grado di decidere senza interferenze se accettare o rifiutare i contratti proposti dagli agenti generali.

Ebbene, in un regime fortemente politicizzato quale era quello dell'Ina e dell'Assitalia, questo non accadeva e i poveretti che tentavano di opporsi a certe scelte vedevano la loro carriera fortemente penalizzata. Oggi la situazione è diversa; infatti, poichè l'unica maniera per controllare una società è di avere la maggioranza assoluta in seno al suo consiglio d'amministrazione, noi cinque consiglieri dell'Ina siamo entrati, tutti e cinque, nel consiglio di amministrazione dell'Assitalia, perchè le due compagnie dovevano agire come se fossero fuse; altrimenti avremmo avuto un livello di spese doppio e questo ci avrebbe resi non competitivi.

Quindi, per tornare alla domanda, debbo dire che la forza degli agenti è notevole; all'Ina è forse maggiore rispetto alle altre società perchè la dimensione del loro portafoglio è più ampia.

Lei, senatore Perin, ha poi paventato la costituzione di un «nocciolo duro» della proprietà azionaria dell'Ina.

Non credo, allo stato attuale della situazioni, che ci siano le condizioni per scegliere tra «nocciolo duro» e *public company*. Oggi la società ha un azionariato diffusissimo, 417.720 azionisti, che mi auguro non intervengano tutti all'assemblea del 7 novembre. Se per la cessione del secondo 50 per cento ci si orienterà verso la formazione di un «nocciolo duro», è una valutazione che non compete a me, ma all'azionista.

Posso solo dire che il cosiddetto «nocciolo duro» si forma in due modi: o è pilotato dal venditore (ed allora si tratta di volontà politica), oppure si forma per ragioni spontanee attraverso le collocazioni sul mercato. Questa seconda formula è fisiologica per le società per azioni; la prima dipende da una scelta e può avere influenza sul prezzo.

Gli azionisti di minoranza avranno tre consiglieri; bisogna tuttavia chiarire, come qualcuno ha osservato, chi rappresenti la minoranza e chi la maggioranza. Teoricamente il Tesoro, da solo, è in minoranza, detiene circa il 49 per cento delle azioni mentre il 51 per cento è detenuto da più di 400.000 persone. Il Tesoro quindi, solo teoricamente è azioni-

sta di minoranza, ma la sua maggioranza relativa, di notevole entità, gli dà il potere di fare quello che vuole. Occorre tenere conto poi che il 49 per cento in assemblea diventa il 90 per cento, perchè dell'altro 50 per cento sarà presente sì e no un quinto. Forse questa proporzione non sarà esatta ma ho fatto un esempio.

Il Tesoro quindi ha operato la sua scelta ed ha selezionato queste persone. Non mi sembra il caso di esprimere un'opinione sui criteri di scelta, alcune persone le conosco, altre no. Gli stranieri li conosco entrambi e si tratta di persone di primissimo ordine; degli italiani alcuni li conosco ed altri no e non vorrei esprimere nessuna opinione.

Lei mi ha chiesto dove sono i rappresentanti dei piccoli azionisti: saranno nella lista di minoranza, se saranno capaci di presentarla. Mi risulta che *Goldman Sachs*, più volte citata, sta organizzando una lista di minoranza di sensibile entità; se questo è vero, i piccoli azionisti difficilmente potranno entrare. Queste situazioni non sono soltanto spontanee: se una banca come *Goldman Sachs* scrive a tutti coloro che hanno acquistato azioni attraverso di lei e si fa dare la delega per andare in assemblea, di fatto raggiunge una certa percentuale. I piccoli azionisti sono già in una posizione difficile, perchè bisogna avere l'uno per cento per presentare una lista e poi pubblicare questa lista su due quotidiani economici ed uno nazionale. Tre avvisi su due quotidiani economici ed uno nazionale costano intorno ai 70 milioni. Ma noi stiamo parlando di piccoli azionisti, cioè di individui che faticosamente si mettono insieme per raggiungere l'un per cento: si autotassano, spendono alcune decine di milioni e pubblicano l'avviso. Certo se 10-15 investitori istituzionali americani, sollecitati da una delle banche d'affari più importanti del mondo, *Goldman Sachs*, hanno la delega e vengono con il 5-6 per cento in assemblea, chi ha l'un per cento non prende nulla ed ha sprecato i soldi impegnati nell'operazione.

Oggi il peso del piccolo azionista in assemblea è discutibile; il problema del pagamento degli avvisi è importante e non so come lo risolverà il Tesoro. Questi deve pubblicare sui giornali la lista di maggioranza, quella degli otto, e deve farlo spendendo 70-80 milioni: non so dove saranno presi e se le norme sulla contabilità generale dello Stato consentano di spendere questa somma.

Questo problema esiste, domani il Ministro del tesoro, se richiesto, potrà spiegare come verrà affrontato.

C'è una tesi secondo la quale il costo dell'inserzione della lista del Tesoro dovrebbe essere pagato dalla società. Quando questo mi è stato detto ho risposto assolutamente di no, perchè mi sembrava un'inutile ingiustizia: non vedo per quale motivo la società dovrebbe spendere dei soldi per favorire un azionista che rappresenta metà del capitale, che sia esso il Tesoro o un anonimo è la stessa cosa. La società è la società, l'interesse dell'azionista è altra cosa; in più questo azionista è il venditore delle azioni ai piccoli, che devono spendere di tasca loro, mentre lui che gli ha venduto le azioni a determinate condizioni fa pagare alla società. Mi rendo conto di essere impopolare nel dire queste cose ma questa è la verità ed io la dico con franchezza; probabilmente pagherò un prezzo elevatissimo per la mia franchezza, come è sempre avvenuto in passato (ed il fatto di essere stato allontanato lo dimostra) ma questo mi sembra un fatto singolare. In nessuna parte del mondo una società per la pro-

pria assemblea sopporta le spese per la presentazione della lista di un azionista.

Oggi quindi la posizione degli azionisti diversi dal Tesoro non ha alcun equilibrio, nè a livello di rappresentanza nè a livello di condizioni.

Lascierò per ultima la questione delle dimissioni dal Consiglio di amministrazione e del suo allargamento.

Vorrei parlare delle due visioni che da un punto di vista aziendale sono fondamentali: da una parte c'è una visione assicurativa e dall'altra una visione bancocentrica. Il modello della banca universale è quello tedesco, in Germania le banche sono il vero motore dell'economia, hanno partecipazioni non solo in compagnie di assicurazioni, cioè in società di servizi, ma hanno anche partecipazioni industriali.

CHERCHI. Questo in Italia è possibile solo fino al limite del 15 per cento.

PALLESÌ. Infatti nella relazione ho scritto che si va verso quel sistema, che oggi è condizionato da determinati limiti; ma se quei limiti verranno aboliti il sistema funzionerà. Bisogna dare atto che tre anni fa la partecipazione industriale delle banche era zero, adesso la percentuale è del 15 per cento. Prima si parlava di gruppo polifunzionale, adesso prevale la tesi della banca universale; constato che quando si parlava di gruppo polifunzionale le banche non potevano avere partecipazioni nelle imprese, adesso si parla di banca universale, le banche hanno un limite di partecipazione nelle imprese ma è possibile che per evoluzione dottrinarla esso venga abolito.

La mia concezione del gruppo Ina - e questo spiega anche l'operazione Uniorias - era di grande autonomia. Vorrei rammentare che negli ultimi quindici anni il gruppo Ina - Assitalia nel suo complesso ha investito e disinvestito esclusivamente in immobili. Nel decennio 1980-1990 sono passate di mano la Ras, che è stata acquistata dai tedeschi, la Sai, la Toro, ma il gruppo Ina è stato totalmente assente. Dal luglio 1993 al luglio 1994, periodo in cui la struttura era quella di società per azioni ed il Consiglio di amministrazione vedeva l'assenza dopo 51 anni di Ina del direttore generale Fornari, quale strada ho tracciato e sostenuto ed il Consiglio ha seguito?

In primo luogo ho posto sotto controllo l'Assitalia, poichè era una situazione assurda e penalizzante per il Gruppo quella di dover pagare due dividendi, di avere due livelli di spesa gestendo lo stesso tipo di attività, anche se in due rami diversi, con due società diverse. Era necessario tagliare le spese e rafforzare patrimonialmente l'azienda: lo abbiamo fatto e non a spese dei piccoli azionisti, ma dell'azionista principale, l'Ina, che aveva condotto la situazione fino a quel punto.

Se da una parte è stato affrontato il problema organizzativo, dall'altra ho spinto affinché venisse acquistato il Fata, una società un po' vecchiotta, che ha avuto dei problemi poichè apparteneva alla Federconsorzi, ma che ha una posizione di mercato fortissima nel settore previdenziale con le maggiori prospettive di sviluppo nel ramo vita, quello agricolo. La mia decisione di procedere all'acquisto era motivata proprio

da queste prospettive future e dalla posizione di mercato del Fata: nella mia visione esso doveva diventare per il gruppo Ina quello che Alleanza è per le Generali, cioè una società specializzata, di nicchia, con una rete di distribuzione indipendente.

La terza scelta operata è stata quella di procedere all'acquisto dell'Unione italiana di riassicurazione.

Queste tre scelte miravano a configurare un certo tipo di gruppo, capace di investire nel ramo assicurativo, in grado di essere autonomo nel mercato e di affrontare le sfide della concorrenza privata nel settore della previdenza integrativa, in primo luogo da parte delle Generali. Poi c'è stato l'accordo, soltanto commerciale, con la Banca di Roma, stipulato per venire incontro a determinate esigenze.

Questa è la mia visione di gruppo polifunzionale. Se (ma non ho alcun elemento per dirlo ora) prevarrà l'altra visione, lo vedremo. Se assisteremo alla vendita dell'Unione italiana di riassicurazione, se non vedremo fiorire il Fata a livello di conto economico e di conseguenza sui mercati, se assisteremo a nomine dell'Assitalia caratterizzate da una continuità con certe esperienze del passato, anche a livello di massimi vertici, se vedremo l'Assitalia andare per conto suo, vorrà dire che è prevalsa la seconda visione. Ora come ora non posso far altro che constatare il fatto che il direttore generale della Banca di Roma è componente del consiglio di amministrazione dell'Ina. Può darsi che questo non significhi nulla, lo vedremo.

Certamente *Goldman Sachs* è contraria ad alcune delle mie decisioni. Per gli americani infatti le riassicurazioni costituiscono per definizione una perdita: loro sono abituati a fenomeni come l'uragano Andrew, che ha fatto danni per 18 miliardi di dollari, qualcosa come 25.000 miliardi di lire. Gli americani sono abituati all'inversione dell'onere della prova: in Italia se qualcuno chiede il risarcimento dei danni ad un'altro deve provare di aver subito questi danni, mentre in America vale l'inverso. Famoso è l'episodio di quella signora che ha messo il cagnolino ad asciugare nel forno e che, quando ha scoperto che il cane era morto, ha fatto causa alla ditta produttrice del forno perchè nelle istruzioni non c'era scritto che non ci si poteva mettere il cane dentro.

PRESIDENTE. E come è finita la causa?

PALLESÌ. Hanno dovuto pagarle i danni. In America alla televisione compaiono di continuo le pubblicità di avvocati e medici che incitano la gente a rivolgersi a loro, chiedendo come parcella la metà del risarcimento.

Con questo tipo di rischi, le riassicurazioni negli Stati Uniti sono tabù e non riusciamo a spiegare che invece vanno benissimo per il portafoglio italiano.

Io ho avuto il torto di intuire lo sviluppo di questo settore sei mesi prima che esso si verificasse e di aver deciso di acquistare la Uniorias. Però, a maggio la Uniorias ha presentato il miglior bilancio dei suoi ultimi dieci anni, poichè il settore delle riassicurazioni va bene. Gli incompetenti non potevano immaginarlo con anticipo, ma io sì perchè

faccio questo mestiere da venti anni. E non sono stato il solo a capirlo: come avrete potuto leggere dai giornali, nel mese di luglio gli americani della *General reinsurance* hanno acquistato dal gruppo *Colonia* la *Kölnische rüch* per una cifra pari a 2.000 miliardi, vale a dire a un prezzo molto più alto di quanto in proporzione abbiamo speso noi. E quindici giorni fa la *Swiss Re* ha venduto il Lloyd Adriatico ad Allianz, il cui presidente ha dichiarato l'intenzione di concentrarsi sulle riassicurazioni perchè è il settore in cui ora si guadagna di più: dieci anni fa non era così, ora sì.

Ho fatto tutto questo nell'interesse dello Stato ed invece di ringraziarmi mi accusano dell'acquisto di Uniorias. In questa valutazione negativa certamente *Goldman Sachs* ha avuto un ruolo importante.

Da ultimo, vorrei fare alcune precisazioni sul modo come si è svolta questa vicenda, perchè ne va della mia professionalità, piccola o grande che sia.

Quando questo Governo si è formato ho chiesto di essere ricevuto dai tre Ministri competenti, quello del bilancio, quello dell'industria e quello del tesoro. Conosco personalmente il Ministro del bilancio ed abbiamo parlato soltanto per telefono: non c'erano problemi; il Ministro dell'industria mi ha ricevuto e non mi ha neppure fatto finire di parlare. Non conoscevo invece il Ministro del tesoro e così sono andato da lui offrendogli le mie dimissioni poichè ritenevo giusto che un nuovo ministro volesse avere un presidente dell'Ina di sua fiducia. Il ministro Lamberto Dini mi ha detto: «Vedo che lei ha lavorato benissimo. Mi dicono che il successo della privatizzazione dipende dal *road-show* ed il successo del *road show* è dipeso da lei». Quindi mi disse di completare l'opera e di stare tranquillo.

Venti giorni dopo il Ministro del tesoro ha modificato lo statuto dell'Ina nel punto dove si prevedeva un numero di membri del consiglio di amministrazione da tre a nove, aumentandoli ad 11-13. Ora il titolo X dello statuto reca la norma transitoria secondo cui, fino alla cessazione dalle rispettive cariche dei componenti il consiglio di amministrazione nominati per il triennio dall'Assemblea ordinaria del 30 giugno 1993, il consiglio stesso è composto da 5 membri. In altre parole, il Ministro prevede che alla fine del processo il consiglio di amministrazione sia composto da 11-13 membri, ma che, nel frattempo, se gli attuali componenti non si dimettono possano rimanere in carica per un triennio. Come sapete la cessazione avviene per revoca, per scadenza dei termini o per dimissioni.

Il mese dopo è apparso il prospetto internazionale nel quale, a pagina 113, il Ministro ha scritto che il Tesoro intende proporre, dopo il completamento di questa offerta, l'allargamento del consiglio in carica per arrivare almeno ad 11 membri.

Il 16 giugno il Ministro ha deliberata a favore mio e dei due amministratori delegati una forma di pagamento mediante partecipazione agli utili: percepiremo del denaro in percentuale alla differenza tra il valore delle azioni attuale e quello che avranno tra sette anni. Se noi saremo bravi a dirigere l'Ina, il valore di quelle azioni aumenterà e noi potremo essere pagati: questo è stato deliberato in maniera definitiva.

Infine, a settembre, il Ministro mi ha chiamato per dirmi che era arrivato il momento di dare le dimissioni. Avevo con me il prospetto internazionale, l'ho aperto a pagina 113 ed ho chiesto se il Ministro formulava quella richiesta sulla base di quanto scritto in quel punto. Lui mi ha risposto di sì. Dopo venti giorni mi ha chiamato e mi ha detto: «Lei non è nella lista perchè non è stato indicato dagli investitori stranieri, in particolare da quelli americani».

A questo proposito, vorrei far notare due cose: innanzitutto che la risposta degli investitori americani è data dai fatti. Per tre settimane ho girato gli Stati Uniti e gli investitori hanno sottoscritto tre volte il valore delle azioni proposte. Un tale risultato non può che essere ascrivito a me, dal momento che ero l'unico dei tre a parlare inglese. In secondo luogo, vorrei far presente che se nel prospetto si scrive che si proporrà l'allargamento dell'attuale consiglio, è ovvio che si chiede una rosa di nomi relativamente ai consiglieri entranti e non a quelli già in carica, non si chiede cioè un giudizio sul *management*. Di questo ho le seguenti conferme: una delle banche italiane interpellate mi ha detto chiaramente che non le è stato chiesto nulla in merito ad una eventuale sostituzione dell'intero consiglio, mentre una delle due banche inglesi, a cui è stata chiesta una lista di nomi, mi ha confermato che tale richiesta si riferiva esclusivamente ai futuri membri del consiglio.

Questa affermazione è stata confermata anche dal professor Giavazzi nel consiglio dell'Ina tenutosi il 12 ottobre ed è riportata a verbale. Io infatti sono tornato in consiglio, dove ho denunciato questa manovra dicendo che non accettavo e non accetto che si facciano obiezioni sulla mia professionalità, perchè ho speso il mio nome negli Stati Uniti nell'interesse dello Stato italiano raccogliendo 5.000 miliardi. Del resto, è stata chiesta una rosa di futuri consiglieri e pertanto è ovvio che il nome di nessuno di noi rientrasse in tale rosa.

LORUSSO. Avvocato Pallesi, quello che vorrei sapere è se vi era o no un'effettiva necessità di allargare il consiglio.

PALLESI. No, per due motivi: innanzitutto perchè di norma è lo stesso consiglio di amministrazione a portare a termine l'intero processo di privatizzazione e poi perchè in un caso come quello dell'Ina, in cui occorreva procedere ad una ristrutturazione globale, l'acquirente compra un progetto e chi lo realizza. Quindi, non vi era alcuna necessità di allargare il consiglio, vi sarebbe stata se, invece di vendere il 49 per cento della partecipazione, il Tesoro avesse venduto l'80 per cento. Ma avendo venduto il 49 per cento, che diventerà 51 per cento con il *bonus share*, non c'era assolutamente alcuna necessità nè di facciata, nè di sostanza.

Non voglio far perder ulteriore tempo alla Commissione, credo di aver risposto a tutte le domande postemi, probabilmente con franchezza suicida, ma questo è - secondo me - il dovere che si ha nei confronti del Parlamento.

PRESIDENTE. Avvocato Pallesi, la ringrazio per l'esposizione ampia e per la franchezza. Lei ha fornito un notevole contributo alla

Commissione che, tra l'altro, costituisce un ottimo punto di partenza per l'incontro che avremo domani con il ministro Dini.

Dichiaro pertanto conclusa l'audizione e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 17,55.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

Il Referendario parlamentare reggente l'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici

DOTT.SSA GLORIA ABAGNALE