

VIII.

SEDUTA POMERIDIANA DI MARTEDI' 9 MARZO 1976

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PRINCIPE

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 18,15.

PRESIDENTE. Desidero ringraziare i rappresentanti del personale dell'IRI per essere intervenuti ai nostri lavori.

Non ho bisogno di ripetere quale è il motivo di queste audizioni; abbiamo già ascoltato giuristi ed economisti e, proprio questa mattina, il professor Chiarelli che ci ha illustrato i lavori della commissione ministeriale per il riordinamento delle partecipazioni statali.

Abbiamo letto il vostro documento, assai interessante e siamo lieti, questa sera, di sentire dalla vostra viva voce l'opinione del personale dell'IRI sui problemi di ristrutturazione del sistema delle partecipazioni statali.

MORGANTI, Presidente della commissione interna dell'IRI. Desidero ringraziare lei e tutta la Commissione per aver voluto conoscere il nostro pensiero sul ruolo dell'IRI; ritengo questo un altissimo riconoscimento della nostra professionalità all'interno di un istituto di così rilevante importanza nel quale, come « addetti ai lavori », abbiamo maturato una esperienza che è ritenuta utile dal Parlamento. Siamo pertanto ben lieti di poter offrire la nostra collaborazione.

Desidero anche sottolineare che le riflessioni da noi svolte sul ruolo dell'IRI sono maturate attraverso una lunga esperienza di tutto il personale dell'istituto. Non è infatti un caso che, tra i colleghi qui presenti, vi sia anche un condirettore centrale, tra i più attivi redattori del documento.

Passando agli aspetti salienti del nostro documento, vorrei sottolineare che esso, in quanto nato in una situazione di disagio professionale, non poteva non essere correlato al modo effettivo di svolgimento del ruolo che la legge e la prassi attribuiscono all'istituto.

Il nostro documento parte dalla constatazione di due crisi: quella della politica economica e di programmazione e quella dell'attività dell'ente di gestione. Queste due crisi sono parallele ma anche strettamente correlate.

A nostro giudizio il ridursi della capacità dell'ente di risolvere problemi e di

operare interventi non poteva che riflettersi negativamente sulla stessa capacità di scelta e di indirizzo dell'autorità politica. Siamo convinti che, in sostanza, quanto più gli enti di gestione svolgono una funzione imprenditoriale tanto più danno pienezza di contenuto all'attività del Parlamento e del Governo.

La situazione che oggi ci è dato constatare, sulla quale probabilmente incidono anche cause di forza maggiore, ha provocato una crisi anche all'interno, per quanto riguarda l'utilizzazione della struttura tecnico-amministrativa.

Va sottolineato che la nostra riflessione è nata prima ancora che si svolgesse il dibattito nell'ambito del Parlamento e prima ancora che si costituisse la commissione Chiarelli.

Anche per questo, la nostra esperienza ci ha portato a sottolineare le carenze di carattere gestionale, in un quadro istituzionale che era dato e accolto come compatibile per una riflessione che tendeva al rilancio del ruolo dell'istituto.

Certamente siamo critici sugli avvenimenti dell'ente, constatando che c'è stata una larga perdita di imprenditorialità. Però riconosciamo che questa formula ha tutte le possibilità per un rilancio e che, come gran parte dell'esperienza passata può testimoniare, alla stessa va riconosciuto un ruolo attivo e per molti aspetti insostituibile. Va altresì notato che il discorso critico del nostro documento si sostanzia di argomenti che non sono stati sinora smentiti; nella seconda parte del testo, strettamente correlata alla prima, è contenuta una analisi della problematica interna, analisi che non è svolta in un'ottica contrattualistica, ma in relazione ai compiti che i diversi organi dell'istituto devono poter svolgere.

D'ALEMA. Sono d'accordo col documento presentato dal personale dell'IRI là dove dice che siamo di fronte ad una esperienza anche positiva e che è necessario - anche attraverso questa nostra indagine, che si propone infatti proprio questo obiettivo - un urgente rilancio dell'impresa pubblica. Anche perché non vorremmo prestare il fianco all'iniziativa di chi intende approfittare della caduta di imprenditorialità, del-

l'ondata scandalistica e di tutta la serie di difficoltà che attraversano gli enti di gestione delle partecipazioni statali per condurre un'azione contro l'economia del nostro paese e più specificamente contro l'impresa pubblica. Vorrei, a questo proposito, rassicurare i rappresentanti dell'IRI sul fatto che noi siamo animati dal desiderio di promuovere un riordinamento delle partecipazioni statali e di garantire un controllo effettivo del Parlamento su di esse e, se fosse possibile, una maggiore efficienza dello stesso esecutivo. È in particolare indispensabile la realizzazione di una forma di programmazione e quindi la elaborazione di un quadro entro il quale dovrebbe poi muoversi l'impresa pubblica, perché sono anch'io d'accordo sulla stretta interdipendenza fra programmazione ed attività degli enti di gestione.

Non c'è dubbio che se, nel momento in cui l'intervento pubblico è stato certamente positivo - mi riferisco all'immediato dopoguerra - si fosse realizzata una forma di programmazione, si sarebbe avuto un'esaltazione dell'impresa pubblica; non essendosi realizzata, invece, nessuna forma di programmazione, si è passati dalla fase della necessità, che è all'origine dell'IRI, ad una fase successiva nella quale si è espressa una volontà politica ed infine a quella dello sgretolamento e dell'abbandono degli enti alla politica di sottogoverno clientelare che, in assenza di una politica di sviluppo, non poteva che portare alla crisi morale ed imprenditoriale degli enti di gestione.

A questo proposito desidero ancora una volta precisare che, quando compiamo questa analisi, non intendiamo mettere sotto accusa l'impresa pubblica, ma ricondurne il ruolo nell'ambito che ho testé indicato. Non criticiamo questo o quel dirigente, questo o quel gruppo dirigente: criticiamo invece - parlo come rappresentante dell'opposizione - l'intera politica dei governi che si sono succeduti in questo trentennio.

Da tutto quanto ho finora affermato discende chiaramente che l'esigenza primaria in questo momento è quella di correre ai ripari. Ritengo che né la nostra Commissione d'indagine, né la commissione Chiarelli bastino a realizzare questo obiettivo. Se noi commettenessimo l'errore di considerare il riordino del sistema delle imprese pubbliche come definitivo per il loro rilancio, ci faremmo delle illusioni e ci muoveremmo su un terreno assolutamente non

produttivo; noi sappiamo che il problema è molto più generale e riguarda la riforma dello Stato e, in particolare, della pubblica amministrazione, e delle strutture governative: riguarda, insomma, la programmazione democratica. Solo in questo ambito possiamo avere un rilancio dell'impresa pubblica. In questo contesto si inseriscono le conclusioni della commissione Chiarelli, sulle quali il nostro giudizio è sostanzialmente positivo: vorrei sapere cosa ne pensano i rappresentanti del personale dell'IRI. Desidererei anche conoscere qual è il modo in cui considerano gli oneri im-

Un altro problema, sul quale pregherei i nostri interlocutori di farci conoscere il loro punto di vista è quello del controllo parlamentare, che postula a nostro avviso la creazione di una Commissione di controllo *ad hoc*: è poi di secondaria importanza stabilire se essa debba o meno essere intercamerale.

Accanto al problema del controllo parlamentare c'è quello del ruolo del Ministero: quali compiti deve assolvere quest'ultimo secondo voi? È possibile nella situazione attuale realizzare una politica industriale unitaria? Premesso che al problema delle partecipazioni statali sono interessati vari Ministeri (industria, partecipazioni statali, bilancio), a vostro avviso il CIPE ha assolto il suo compito di dare unitarietà di indirizzo al sistema delle partecipazioni statali?

Vorrei infine toccare la questione del riordino, sulla quale, a mio avviso, voi potreste darci un contributo veramente importante. Nel corso della seduta di stamattina si è sostanzialmente riconosciuto che gli enti di gestione si sono sviluppati casualmente, non solo in forza di spinte aziendali, ma anche per la presenza di più fondi di dotazione; la casualità, quindi, ha creato la patologia dell'espansione, della polisettorialità. Allora, se è vero tutto questo, non può più essere vero che lo scorporo significa rottura di una determinata logica economica e finanziaria. Se lo sviluppo degli enti di gestione è avvenuto casualmente o addirittura per ragioni anche meno nobili della casualità, è più che legittimo che oggi si cerchi di vincere la resistenza presente negli enti di gestione nei confronti dello scorporo e del riordino. Come si vince, secondo voi, questa resistenza, che impedisce di portare la polisettorialità nei limiti della razionalità? E, in

particolare, quali aziende ritenete che si dovrebbero scorporare dall'IRI? Il settore dei servizi si può scorporare o no? Si oppongono forse esigenze interaziendali, di logica economico-finanziaria?

Personalmente non sono assolutamente favorevole ad accettare le resistenze degli enti: noi dobbiamo andare ad un riordino che poggi non su delle idee preconcepite e astratte, ma su delle considerazioni di politica economica, di strategia industriale, intese a promuovere lo sviluppo di questo o quel comparto dell'economia.

Ovviamente non accettiamo le resistenze ispirate ad una logica di mero potere, ma neppure pretendiamo scorpori che possano sconvolgere situazioni che hanno un loro fondamento sul piano finanziario ed economico. Soprattutto non possiamo accettare confusioni, per cui perdite enormi di una o più società vengono nascoste nel calderone del bilancio dell'ente. Non è cioè tollerabile che si nascondano al Parlamento le situazioni che si verificano in determinati settori e società. È necessaria la massima chiarezza nei bilanci, in modo che possiamo comprendere gli spostamenti di risorse nell'ambito dell'ente; se siamo al corrente di certe situazioni, possiamo anche capirle, ma se non siamo informati dobbiamo denunciarle come scorrettezze nell'ambito della gestione.

LA MALFA GIORGIO. Bisogna innanzitutto che la Commissione dia atto ai rappresentanti della commissione interna dell'IRI di aver avuto un coraggio ed una franchezza estremi nel redigere il documento che hanno elaborato, se non erro, nell'estate dell'anno scorso. Si tratta di un documento nel quale l'esame critico dell'esperienza della formula IRI appare estremamente approfondito e meditato. Bisogna anche dare atto del fatto che quel documento, che pure proviene da un gruppo di funzionari e di rappresentanti sindacali dell'ente, non contiene - come invece spesso capita a simili documenti di origine sindacale - rivendicazioni di tipo corporativo rispetto alle funzioni dell'ente, ma riflette una preoccupazione di buon governo, di ordine politico generale, che, del resto, riecheggia motivi e preoccupazioni che in questa Commissione parlamentare da più parti erano state avanzate. Devo anche dire che, rileggendo il documento, emergono alcuni giudizi su situazioni par-

ticolari di determinati settori organizzati nell'IRI che, a distanza di alcuni mesi, si dimostrano molto significativi e rilevanti ai fini della valutazione di episodi verificatisi successivamente nell'ambito del gruppo.

In particolare, vi sono indicazioni su certi problemi ed aspetti particolari non del tutto accettabili nel campo dell'industria meccanica e marittima (FINMARE e FINMECCANICA), che potevano richiamare l'attenzione del ministro delle partecipazioni statali su situazioni che avrebbero meritato appunto una considerazione maggiore di quella che non abbiano avuto fino ad ora.

Dal punto di vista più generale, mi sembra che uno dei motivi di interesse del documento presentato dai funzionari dell'IRI consiste nell'esame (anche per la posizione che questo gruppo di funzionari riveste) del ruolo dell'ente di gestione - che è certamente uno dei nodi fondamentali del controllo sul sistema delle partecipazioni statali - di cui ci si è sforzati di definire in modo approfondito le funzioni e le responsabilità che ad esso devono essere assegnate.

Nel documento in questione, inoltre, si identifica in un certo deterioramento delle funzioni degli enti di gestione una delle cause del deterioramento complessivo del sistema delle partecipazioni statali. Fondamentalmente, condivido la valutazione che il nodo del deterioramento delle imprese delle partecipazioni statali sia da individuarsi in una certa perdita di autonomia e di professionalità (come è riconosciuto anche dalla commissione Chiarelli) degli enti di gestione, e quindi nell'incapacità di questi di tradurre le direttive politiche di carattere generale in fatti di gestione efficaci in senso strettamente economico per un'adeguata utilizzazione delle risorse nell'ambito del gruppo di imprese organizzate dagli stessi enti.

Questa funzione di filtro delle indicazioni del Parlamento e del Governo (che devono essere trasformate in fatti economici ed amministrativi in senso stretto da parte delle aziende in cui è presente la mano pubblica) caratterizza appunto il compito tipico degli enti di gestione; ma essa è venuta meno nel tempo, e perciò deve rappresentare il punto intorno al quale riflettere per un rilancio del sistema dell'impresa pubblica nel nostro paese.

Riteniamo che i funzionari dell'IRI abbiano svolto la loro autocritica con molto senso di responsabilità, appuntando l'atten-

zione sulle funzioni proprie degli enti di cui fanno parte.

Penso che le responsabilità del deterioramento del sistema delle partecipazioni statali sono soprattutto di ordine politico generale, da imputare al modo in cui è stato gestito finora il Ministero delle partecipazioni statali e al rapporto più generale che si è instaurato tra classe politica e dirigenti.

Fatta salva la particolare accentuazione che noi dobbiamo porre sulla responsabilità politica nel processo di deterioramento anzidetto, certamente alle prevaricazioni del mondo politico gli enti di gestione non hanno saputo opporsi con la necessaria fermezza. Si afferma che in caso di opposizione essi sarebbero stati sostituiti da un altro potere politico: questo è possibile, ma ciò non li assolve dalla responsabilità di chi non reagisce a certe situazioni.

Vorremmo inoltre sapere che cosa siano esattamente gli oneri impropri e come possano essere rifiutati.

Infine vorrei fare la seguente domanda: se gli enti di gestione rappresentano il nodo del problema della riorganizzazione delle partecipazioni statali, e se negli enti di gestione si è avuto il deterioramento del sistema delle partecipazioni statali, la nostra conclusione è che occorra ridurre drasticamente il numero, lasciandone in vita uno o due, in modo da rendere possibile un controllo più pregnante da parte del Parlamento e del Governo. Non sono d'accordo con l'onorevole D'Alema quando sostiene che si tratta di una questione di secondo piano: se l'ente di gestione è il filtro per trasformare le direttive politiche in fatti di gestione, mi pare che non si possa sottovalutare il problema. Vorrei sapere se questa mia valutazione è condivisa dai funzionari dell'IRI qui presenti.

Altra domanda: può ritenersi sufficiente ai fini di un effettivo controllo da parte del Parlamento, attribuire alla costituenda Commissione parlamentare di vigilanza il potere di convocare i presidenti e i direttori generali dei vari enti per avere notizie sulla loro attività? o non è il caso, invece, di attribuire il potere di avanzare richieste formali, come quella, ad esempio, di presentare i bilanci in un certo modo, di fornire determinate certificazioni?

ANDERLINI. Vorrei, innanzitutto, pregare il presidente di acquisire agli atti del Comitato il documento che la commissione

interna dell'IRI ebbe occasione di presentare.

PRESIDENTE. È già agli atti.

ANDERLINI. Si tratta di un testo estremamente penetrante nell'analizzare i guasti, le difficoltà e le insufficienze di tutto il sistema. Basta leggere quanto c'è scritto a pagina 7, «l'affermarsi di un nuovo tipo di imprenditorialità che ha come titolo la capacità di stabilire un proficuo rapporto con la sfera politica e partitica», per trovare il ritratto di alcuni personaggi, che oggi sono saliti alla ribalta della cronaca. Dico questo soltanto perché i membri della commissione interna dell'IRI sappiano con esattezza quanto tutti noi abbiamo apprezzato il loro lavoro.

Nelle mie domande mi limiterò a toccare solo alcuni punti essenziali.

Una quindicina di anni fa, nei primi tempi del centro-sinistra, mi trovai a sostenere l'opportunità di arrivare alla costituzione di enti di gestione merceologicamente omogenei. Ricordo che anche l'onorevole Lombardi sosteneva con particolare vigore questa tesi. Si riteneva allora che la costituzione di grossi gruppi avrebbe rappresentato un ostacolo alla esplicazione della funzione di direzione da parte del potere politico. Dopo un lungo e assai vivace dibattito, alla fine prevalse la tesi che conveniva mantenere (ad esempio per l'IRI) la struttura polisettoriale integrata, con un unico *staff* dirigenziale, sia perché questo era ritenuto particolarmente idoneo a svolgere gli importanti compiti che il Governo intendeva affidare al gruppo, sia perché si sosteneva l'opportunità di un bilancio unitario, in cui le perdite di alcuni settori fossero compensate dagli attivi di altri. Ora, voi avete denunciato con chiarezza le inadempienze dei dirigenti dell'IRI. Come diceva giustamente l'onorevole D'Alema la funzione equilibratrice svolta sul piano finanziario dalla polisettorialità ha finito per diventare un modo per nascondere le perdite.

A questo punto vi chiedo: ritenete che, in vista della ristrutturazione delle partecipazioni statali, si possa o si debba arrivare ad una maggiore articolazione al loro interno? Che cosa pensate della vecchia idea del gruppo di enti di gestione? Quale soluzione intravedete?

Seconda questione: l'onorevole La Malfa chiedeva quale sarebbe l'effettiva capacità

di controllo di una Commissione parlamentare dotata dei poteri indicati dal punto b) del testo di proposte della commissione Chiarelli. C'è chi pensa, in particolare, che debba essere il Parlamento ad occuparsi delle nomine di alcuni vertici. In proposito molti membri di questa Commissione sono dell'avviso che si debba tenere conto, da una parte, del principio che spetti all'esecutivo, e non al Parlamento, la responsabilità delle nomine, dall'altra dell'esigenza di una certa area di pubblicità intorno alle nomine. Il fatto, per esempio, che per un mese il Parlamento tenga sotto osservazione una proposta del Governo per la nomina di un grosso dirigente di un'azienda pubblica e che attorno a quel nome venga in tal modo richiamata l'attenzione dell'opinione pubblica, a vostro giudizio potrebbe giovare alla scelta di un imprenditore capace o rischierebbe di ridurre il tutto a manovre di corridoi parlamentari? Ritenete che una simile pubblicità giovi o meno alla scelta del dirigente più qualificato e capace?

MORGANTI, *Presidente della Commissione interna dell'IRI*. Le domande poste affrontano tutta la tematica riguardante le partecipazioni statali e sulla quale abbiamo avviato un certo tipo di discorso. Comincerò con l'affrontare il problema della polisettorialità e desidero, al riguardo, fare alcune brevi premesse.

Non siamo qui con spirito corporativo per difendere certi assetti e certe situazioni, che certamente vanno riviste; vogliamo dire che, probabilmente, quindici anni fa tale argomento sarebbe stato valutato in modo diverso.

Infatti, in passato, la struttura polisettoriale ha avuto effetti positivi come, ad esempio, dimostra lo sviluppo della siderurgia (Cornigliano e Taranto) e il recupero di questo settore che versava in condizioni difficili: è stata condotta un'azione che ha consentito di riportare la nostra siderurgia ad un livello competitivo rispetto alla concorrenza internazionale.

Non dobbiamo dimenticare che si è attuato il programma autostradale, si è realizzata l'unificazione delle società telefoniche e delle società dei servizi aerei di linea ed avviato il riordino dei cantieri. Queste iniziative hanno avuto esito positivo proprio grazie alla polisettorialità che, gestita efficacemente, ha consentito di unificare tutte le energie dal punto di vista strategico e finanziario.

Ora la polisettorialità è stata messa in discussione ed il tema merita un esame attento e scrupoloso. Ovviamente bisogna rivedere tutto il sistema perché alcuni sviluppi non sono stati coerenti e all'interno di alcuni settori di particolare importanza, cito ad esempio la meccanica, esistono contraddizioni, emerse anche a seguito del rapido sviluppo economico che, come conseguenza, ha prodotto preoccupanti scompensi.

Ci sono molte questioni da riesaminare e, ponendosi in un atteggiamento critico, non abbiamo alcun pregiudizio a che si affronti il tema del riordino; vorremmo, tuttavia, fare due considerazioni preliminari. Innanzitutto c'è un problema di revisione della gestione in cui, a nostro avviso, risiede la causa dell'attuale crisi. Inoltre, ci sembra, che finora l'approccio al tema della polisettorialità abbia avuto un carattere piuttosto astratto.

Ad esempio, quando si parla di una separazione del settore dei servizi da quello manifatturiero noi non esprimiamo una contrarietà in linea di principio; ma, come l'esperienza ci insegna, se affrontiamo il problema realisticamente, come si deve, vediamo che questa separazione potrebbe anche rivelarsi non plausibile.

Se consideriamo i settori in ragione di alcune analogie, per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico, lo sviluppo del mercato e il tipo di immobilizzazioni, vediamo che, ad esempio, la siderurgia ed i servizi telefonici presentano delle analogie se considerati sotto il profilo meramente aziendale. Per quella che è l'entità delle immobilizzazioni, che sono rilevanti, per quello che è lo sviluppo tecnologico, che certamente non può che essere graduale e per quello che è oggi il mercato, che presenta un costante aumento della domanda, una separazione, che è soprattutto concettuale, tra queste due attività potrebbe presentare dei problemi negativi di gestione.

Analogamente potrebbe accadere tra alcuni settori della meccanica e dei servizi. Infatti esistono delle analogie, soprattutto sotto il profilo gestionale, tra il settore del trasporto aereo e alcuni settori della meccanica (ad esempio, quello automobilistico).

Non desidero fare delle questioni che potrebbero anche sembrare cavillose, ma solo offrire materia di riflessione su tali problemi.

Per esempio, sia l'Alfa Romeo sia l'Alitalia operano in mercati caratterizzati da una elevata concorrenza; in essi è molto

alta l'intensità di capitale, ma non come nell'ambito della siderurgia o dei telefoni. Esaminando in tal modo il problema della polisettorialità si coglie anche un possibile diverso tipo di approccio.

DELFINO. Non ho ben capito questa correlazione tra la siderurgia e i telefoni, l'Alitalia e l'Alfa Romeo.

MORANDO, *Condirettore centrale dell'IRI*. Questa correlazione può sembrare scioccante se non si considerano alcune implicazioni che esistono dal punto di vista delle esigenze gestionali e manageriali. La similitudine tra siderurgia e telefoni è nel fatto che entrambi i settori presentano grandi necessità finanziarie e scarsi problemi di mercato, perché la domanda di telefoni cresce costantemente e la domanda di acciaio ha degli alti e bassi congiunturali ma, se si considera un certo numero di anni, segue un *trend* ininterrotto di crescita. Inoltre, in entrambi i settori si pongono problemi tecnologici relativamente semplici poiché, seppure la tecnica non è autonoma, può essere acquistata sul mercato internazionale; trattandosi poi di investimenti notevoli, ogni modifica delle tecniche produttive tende a realizzarsi con una certa lentezza.

Per converso, se prendiamo l'Alfa Romeo o l'Alitalia, vediamo che i loro principali problemi riguardano la gestione del personale, che ha una maggiore incidenza in questi settori, e il mercato, il quale presenta per entrambe le attività una forte concorrenza che si esplica solo in parte attraverso i prezzi. Si arriva addirittura al punto che la IATA regola tutti gli aspetti del trasporto aereo e che i prezzi di automobili tipo Alfa Romeo, ad esempio, sono fissati in sede internazionale dall'azienda *leader* dei singoli mercati; infatti non può essere attuata una politica dei prezzi troppo diversificata perché altrimenti si verrebbe a scoprire il lato dei costi. Si pongono quindi problemi di affermazione della immagine, cioè di acquisizione dei clienti, con la conseguenza che in queste aziende sono determinanti gli uomini preposti alla vendita. Dal punto di vista del progresso tecnico o della presentazione del prodotto vi sono delle esigenze maggiori che non nei settori di cui dicevo prima: una telefonata è sempre una telefonata, mentre un modello di automobile può andare bene oggi ma, se non lo si adegua, può perdere mercato.

Se riteniamo - è questa una nostra convinzione personale - che uno dei problemi principali dello sviluppo del nostro paese è quello della scarsità di risorse imprenditoriali e di *management*, è ovvio che presenti un certo interesse la possibilità di mantenere un collegamento tra gli uomini che, in diverse aziende, devono affrontare lo stesso tipo di problemi. È questo il tipo di approccio che indicavamo per il problema della polisettorialità.

LA MALFA GIORGIO. Non credo di poter condividere questa giustificazione della polisettorialità, secondo cui vi sarebbero delle « economie di scala » per quanto riguarda i dirigenti che operano in settori analoghi. Rimane poi sempre da dimostrare che tutto il complesso di tali settori debba rimanere nell'ambito dell'IRI.

Il nostro problema è di mantenere un controllo politico unitario sull'insieme delle attività che lo Stato ritiene che debbano essere svolte dalla mano pubblica, quali la siderurgia e la meccanica, o che non possano essere restituite al settore privato perché appartenenti ad un settore dissesato.

Affidare tali attività al controllo di diversi enti di gestione significa consentire una difformità di criteri, mentre vi è la esigenza di un controllo politico di carattere unitario; solo in tal senso la polisettorialità può essere mantenuta nell'ambito delle iniziative che lo Stato ritiene di svolgere.

L'ente di gestione deve essere uno perché non possiamo affidare la gestione unitaria dell'insieme dei problemi delle imprese al Ministero delle partecipazioni statali o a quello del bilancio, se il primo viene abolito: dobbiamo introdurre un diaframma fra la direttiva politica che viene dall'azione di Governo e l'azione imprenditoriale che si svolge a livello delle finanziarie; abbiamo cioè bisogno di un filtro che traduca le indicazioni di ordine politico in indicazioni di ordine tecnico. Ecco perché sono dell'avviso che l'ente di gestione non vada abolito, come qualcuno sostiene; ma ritengo anche che debba essere uno solo, in maniera che tutto l'insieme delle attività sia sotto un indirizzo unitario e non soffra dispersioni.

PRESIDENTE. Questi sono problemi distinti e separati: non si può confondere il problema della polverizzazione di alcuni settori (si pensi alla siderurgia divisa tra

l'EGAM e l'IRI) con la necessità di uno o più enti di gestione. Il problema del numero degli enti di gestione esiste ed, a mio avviso, è bene che rimangano tanti quanti sono oggi; c'è però il problema del riordino.

ANDERLINI. Mi sembra di aver capito dalla spiegazione del dottor Morganti quali sono le ragioni per cui si possono accomunare siderurgia e telefoni, Alitalia ed Alfa Romeo, ma queste ragioni mi paiono forse un po' troppo sottili. Una qualche ragione di convincimento può risiedere nel fatto che tutti avvertiamo la strozzatura che esiste a livello dei gruppi di massima responsabilità e che in quell'ambito è bene mantenere una certa possibilità di travaso da un settore all'altro. Questo, ovviamente, non significa che non ci possono essere diversi enti di gestione.

Volevo poi sottolineare il fatto che non c'è un solo ente polisettoriale integrato, ma ce ne sono molti: EGAM, EFIM, ENI, IRI. Uno degli obiettivi che penso debbano essere perseguiti dal Parlamento nel riordinare il sistema è quello di evitare la proliferazione della polisettorialità. Al contrario del collega La Malfa, non penso che gli enti di gestione debbano essere uno, o, al massimo, due; sono anche dell'avviso che una esigenza da soddisfare - vorrei sapere dai nostri interlocutori se sono d'accordo - è la verticalizzazione della struttura. Se voi ci dite che la STET deve essere collegata all'azienda che produce materiale telefonico, perché così si riducono i costi ed il travaso della tecnologia è più facile e non siamo legati al prodotto americano o tedesco, io sono d'accordo, anche perché la presenza di determinate strutture non nazionali nel settore telefonico è quanto mai significativa, anche più di quanto noi stessi non pensiamo: mi riferisco alla presenza della ITT in alcuni punti chiave della nostra struttura delle comunicazioni. Per cui, se si parla della necessità della verticalizzazione, della necessità di partire da un'azienda manifatturiera lo posso anche capire; capisco forse un po' meno le sottili ragioni del dottor Morganti.

MORANDO, *Condirettore centrale dell'IRI*. Vorrei sottolineare che, quando ho fatto delle similitudini, non volevo certo criticare il concetto della polisettorialità: intendevo semplicemente dire che, a mio avviso, ove si decidesse che gli enti di ge-

stione debbano essere scissi in un maggior numero di organismi, tra i fattori da considerare predominanti prima di quello classificatorio, che definirei ISTAT, c'è il problema del tipo di parametri in virtù dei quali alcuni settori debbono essere collegati. E' ovvio che il travaso delle persone da azienda ad azienda ci deve essere, ma questo nella situazione italiana è un qualcosa di relativamente raro; occorre quindi una sede nella quale si devono ritrovare queste persone ed in cui il travaso di esperienze può avvenire anche senza che esse abbandonino i propri compiti di lavoro.

Vorrei aggiungere che il vantaggio di disporre di una sede che unifichi esperienze diverse può essere molto grande; se ne è avuto un esempio con le autostrade, ove la rapidità di avviamento del programma IRI e la velocità con cui è stato realizzato, ben superiore a quello dell'ANAS o dei privati concessionari, è da ascrivere al fatto che l'Istituto aveva disponibili, in diverse sue aziende, le competenze necessarie alla realizzazione del programma.

Vorrei poi dire che personalmente sono a favore della polisettorialità, la più estesa possibile; in proposito devo dire che non esiste - credo - la soluzione organizzativa migliore. La stessa disputa, in atto fra professori di tecnica industriale, fra specializzazione e polisettorialità, è a mio giudizio soltanto accademica. Ognuno di questi professori può citare elementi a favore e contro le varie tesi.

Ciò vuol dire semplicemente che i vantaggi della polisettorialità o della specializzazione dipendono in larga misura da come si gestisce. Ovviamente, la General Motor è cresciuta, in origine, come fatto di specializzazione, mentre i gruppi giapponesi sono stati gestiti su una base di polisettorialità. Quindi non si tratta di operare una scelta in astratto tra i due tipi di organizzazione, la scelta deve operarsi in base ad un fatto di capacità di gestione, del modo con cui sono gestiti e strutturati i grandi gruppi. Personalmente, ripeto, sono a favore della polisettorialità, in base ad una mia esperienza personale, che mi ha fatto vedere i numerosi vantaggi della polisettorialità, spinta ben al di là della verticalizzazione, così com'è concepita normalmente e che pure è un fenomeno positivo. Una delle tre centrali atomiche italiane fu costruita a suo tempo dall'IRI perché aveva sia la FINELETTRICA sia la FINMECCANICA: probabilmente, se la prima

avesse continuato ad esistere, oggi ci sarebbero in Italia molte più centrali atomiche di quante ne abbiamo. Se, quindi, si voleva uno sviluppo del settore nucleare, probabilmente sarebbe stata favorevole la coesistenza di elettricità e di elettromeccanica pesante. Altri esempi del genere confermano i positivi risultati di queste coesistenze.

A parte poi i notevoli vantaggi della polisettorialità, è difficile precisare quanto debbano essere estesi questi fenomeni di polisettorialità, anche perché molto dipende dalla capacità di gestione, che secondo me è il punto nodale. La polisettorialità può offrire maggiori potenzialità di arricchimento globale dell'esperienza tecnica, della crescita e dello sviluppo. Se l'ente di gestione dovesse limitarsi ad una funzione finanziaria o a formulare strategie globali, seguendo ovviamente le direttive più generali date dal Governo e dal Parlamento, allora l'ente di gestione potrebbe essere uno; ma se si deve intervenire molto più direttamente nella gestione delle aziende, sarebbe forse più opportuno che questi enti fossero più numerosi; in effetti ciò dipende in larga misura da un fatto gestionale: sono però, e lo rispetto ancora, in favore di una larga polisettorialità. Direi, però, che dev'essere ben chiaro il ruolo che viene affidato agli enti di gestione. Infatti questi oggi hanno i ruoli più svariati: salvataggio, promozione dello sviluppo altrui, come con l'intervento nel Mezzogiorno, ruolo di sviluppo proprio. Evidentemente, quando gli enti hanno ruoli così diversi, può sorgere una conflittualità degli scopi che essi devono perseguire. Forse va esattamente determinato in quale ambito debbano operare le singole componenti delle partecipazioni statali; che cosa deve interessarsi essenzialmente ad un ruolo di salvataggio, che cosa essenzialmente ad un ruolo di promozione di crescita economica del paese, che cosa essenzialmente ad uno sviluppo industriale in senso proprio; in questo caso ci potrebbero essere tre gruppi di enti. Questo degli obiettivi è probabilmente un approccio utile per la definizione del numero degli enti di gestione.

PRESIDENTE. Nell'ipotesi che le forze politiche arrivino alla conclusione che l'IRI debba sopravvivere nell'attuale struttura, secondo voi c'è qualcosa da modificare nei rapporti società finanziaria-ente di gestione?

MORANDO, Condirettore centrale dell'IRI. È una risposta difficile da dare, perché questi rapporti sono di fatto estremamente mobili nella vita dell'ente, delle finanziarie e delle aziende. Non si può dire fin dove devono arrivare l'uno o l'altro. Vedendo il problema dal punto di vista dell'ente di gestione direi che urgente ed essenziale è un pieno recupero di un determinante ruolo strategico dell'ente di gestione, che è quello che consente di trarre dalla polisettorialità i vantaggi che essa può dare. E tutto il nostro documento critica il modo con cui un organismo polisettoriale è stato gestito, per cui le potenzialità, gli effetti sinergici, che se ne potevano trarre in un periodo recente della storia dell'ente, sono stati acquisiti in misura inferiore al possibile. Difficile è codificare esattamente il rapporto tra le varie componenti del gruppo, perché le situazioni mutano. È evidente che una finanziaria che sia in grado di trarre dalla propria gestione gran parte delle risorse necessarie per il proprio sviluppo e possa raccoglierne altre direttamente sul mercato, avrà di fatto una capacità di autonomia maggiore di un'azienda che debba gravare sull'ente di gestione per ottenere i capitali necessari per gli investimenti, o per la copertura di perdite, ecc. È dunque estremamente difficile una codificazione, perché si tratta di situazioni di fatto forzatamente variabili.

Per quanto riguarda poi gli oneri impropri, c'è una discussione anche all'interno degli uffici dell'IRI per definirli: è un concetto che a secondo di come viene interpretato, si presta a significare molte cose. Ad esempio, l'abolizione, decisa dallo Stato, degli sgravi fiscali concessi in convenzione alla società Autostrade, peggiorandone il conto economico, secondo alcuni è un onere improprio, poiché la società, in quanto società IRI, deve subirlo senza poter ricorrere in Consiglio di Stato. Secondo altri non lo è, perché tale ricorso le è possibile, e se non ricorre è per una sua scelta. Giuridicamente quest'ultima tesi è probabilmente esatta, ma ritengo, personalmente, che la prima sia quella realistica, perché mi sembra assurdo che un organismo che costituisce una emanazione dello Stato, sia pure indiretta, si contrapponga in giudizio contro lo Stato stesso. Più in generale diciamo che oggi all'IRI toccano delle funzioni di salvataggio, di promozione verso l'esterno e di sviluppo. Queste funzioni di

salvataggio e di promozione, in aggiunta alla sua che è quella di gestione industriale, costano...

PRESIDENTE. Non c'è da augurarsi che all'IRI spetti una funzione di promozione anziché di salvataggio?

MORANDO, Condirettore centrale dell'IRI. Questo è un augurio; comunque, la funzione di salvataggio, dicevo, ha un costo. Abbiamo una legislazione per il Mezzogiorno che ha attirato al sud ben scarse iniziative private; questo probabilmente è stato dovuto al fatto che gli incentivi dati al Mezzogiorno non coprono i costi derivanti da iniziative impiantate nel Mezzogiorno: da un certo meccanismo d'incentivi deriva che nel Mezzogiorno si sono stabiliti quasi soltanto certi tipi di aziende piuttosto che altri. Comunque, noi siamo andati al sud anche per specifici vincoli di legge; però, se altri non vi sono andati perché ciò rappresentava un onere per loro, è evidente che anche noi abbiamo, per questo, dovuto registrare un onere. Sono piuttosto scettico (perché in questo caso sarebbe facile risolvere il problema politico) sulla possibilità di pervenire ad una esatta quantificazione di questi oneri, nel senso che nessuno può prevedere come sarà gestita un'azienda nel Mezzogiorno per un periodo di cinque-dieci anni, e quali saranno i costi ed i vantaggi conseguenti, ad esempio, ad una localizzazione nel Mezzogiorno piuttosto che nel centro-nord. A questo punto il calcolo degli oneri impropri diventa estremamente difficile.

D'altra parte abbiamo visto che siamo in una situazione piuttosto critica per quanto riguarda i cantieri (anche se ci sono stati dei notevoli miglioramenti). Ora, nel momento in cui molti di essi si avvicinano alla possibilità di stare sul mercato, abbiamo subito pressioni per dirottare alcune commesse ad altri cantieri, non del gruppo. Anche qui si tratta di oneri impropri particolarmente pesanti perché colpiscono i cantieri in un momento critico, frustrano in parte gli sforzi compiuti e demotivano chi questi sforzi ha compiuto. Ciò anche se, tengo a sottolinearlo, ci troviamo di fronte ad un grande successo, come fatto imprenditoriale IRI.

MORGANTI, Presidente della commissione interna dell'IRI. Penso che su questo tema sia opportuno svolgere qualche altra

considerazione. Può accadere, infatti, che l'onere improprio diventi una copertura di vere e proprie inefficienze aziendali. In questo caso è evidente il peso che deve assumere il rapporto tra il momento politico e il momento imprenditoriale.

In particolare mi sembra che, nel caso di iniziative comportanti dei costi maggiori (a causa della loro complessità o delle difficoltà a livello locale), sia opportuno predisporre, a monte, un programma che indichi attendibili linee di azione per affrontare i costi addizionali di determinate operazioni. Tutto questo dovrebbe verificarsi nel momento di mediazione con la sfera politica.

In secondo luogo, perché non contemplare la possibilità di introdurre, in questi casi, una concorrenza fra le imprese affidando l'iniziativa a quella che risulti in grado di realizzarla con minori costi addizionali?

La vicenda del quinto centro siderurgico di Gioia Tauro è esemplare quando si parla di oneri impropri. È noto, infatti, che la costruzione di tale impianto comporta oneri impropri: va tuttavia sottolineato che, in proposito, è mancata la capacità di offrire iniziative alternative o localizzazioni diverse.

PRESIDENTE. Neanche io sono stato entusiasta della localizzazione del quinto centro siderurgico a Gioia Tauro, ma ormai bisogna realizzarlo. Non condivido la impostazione del dottor Morganti, molto simile a quella cara all'onorevole Donat-Cattin, secondo cui l'IRI avrebbe dovuto proporre un investimento alternativo. La verità è che nessun investimento alternativo si è mai delineato. Alla Calabria, ovviamente, interessa solo poter disporre di nuovi posti di lavoro.

MORGANTI, Presidente della commissione interna dell'IRI. Siamo d'accordo sul fatto che l'intento del Governo era di creare nuovi posti di lavoro nel Mezzogiorno. Il problema che desidero sottolineare è che al momento non è venuta alcuna proposta di iniziativa alternativa da parte del gruppo IRI.

PRESIDENTE. Né l'IRI, né l'industria privata sono stati in grado di formulare una proposta alternativa.

MORGANTI, Presidente della commissione interna dell'IRI. Quando mi riferisco

alle proposte alternative, intendo quelle che l'istituto poteva formulare da solo, con altri enti a partecipazione statale o con l'industria privata.

Desidero ancora ritornare sul tema della polisettorialità per chiarire che se è vero che quella attuale offre spazio per una revisione non ci si può, d'altra parte, sottrarre ad un esame più vasto. Ad esempio, nel campo dei servizi telefonici esiste l'Azienda di Stato, in quello stradale esiste l'ANAS e si può constatare come la pubblica amministrazione non appaia oggi in grado di svolgere con pari efficacia tali attività. Ovviamente un certo indirizzo per rivedere la polisettorialità degli enti di gestione comporta innanzitutto il riordino della pubblica amministrazione. Così per quanto riguarda anche l'attività creditizia. Certamente l'appartenenza al gruppo IRI delle tre grandi banche di interesse nazionale ha finora consentito un collegamento verificabile tra l'utile derivante da queste aziende con l'impiego in attività industriali del gruppo. L'eventuale distacco da esso delle banche - ammissibile in via di principio - non può che presupporre, in via pregiudiziale, un riordino del settore del credito e la definizione, da parte dell'autorità politica, del relativo quadro di riferimento.

La polisettorialità va rivista anche perché, tra gli altri casi critici, è mancata per l'elettronica una integrazione con il settore della meccanica, integrazione che era stata discussa e sancita nell'ambito del Ministero delle partecipazioni statali.

Si è prima parlato della SME; nel settore alimentare, a nostro avviso, va rivista l'intera politica, che finora non è riuscita a realizzare un valido collegamento con la trasformazione dei prodotti dell'agricoltura.

Se come esempio prendiamo la RAI, rileviamo che non esistono ragioni prevalenti che ne giustifichino la presenza nell'ambito di un gruppo polisettoriale come quello IRI.

Per quanto riguarda il problema della molteplicità degli enti, certamente il rapporto prevalentemente negativo finora mantenuto con l'autorità politica non può che suggerire un numero assai ridotto degli stessi. Mi sembra, però, che tale problema si debba risolvere tenendo conto delle esigenze oggettive.

PRESIDENTE. Quando si trattò di incorporare la COGNE vi furono molte resi-

stenze; esse provenivano anche dalla Finisider?

MORGANTI, Presidente della commissione interna dell'IRI. La mancata polisettorialità del settore siderurgico ha provocato non lievi ritardi e difficoltà. Oggi abbiamo una struttura che ha risentito di un certo tipo di sviluppo per cui alcune valide premesse, che erano state poste negli anni cinquanta, sono state notevolmente ridotte.

Esiste una siderurgia che non ha una sufficiente presenza nelle produzioni connesse con quelle di beni strumentali e che può articolarsi, a differenza di quanto accade, sia in queste attività sia in quelle riguardanti gli acciai speciali.

Ci è stato posto il problema del funzionamento della Commissione interparlamentare. Noi partiamo da una situazione che è, in effetti, negativa; bisogna ricostituire un rapporto corretto con il mondo politico e stabilire un colloquio in cui l'imprenditore abbia largo spazio per la sua capacità di proposta.

Oggi questo non c'è anche perché l'esecutivo non è stato in grado di accogliere, da parte sua, questa funzione.

La presenza del Parlamento serve da stimolo e correttivo ad una carenza dell'esecutivo. Tuttavia il controllo che dovrebbe essere esercitato dalla Commissione parlamentare non dovrebbe arrivare al punto opposto di creare un sistema di tipo dirigistico per cui, alla mancanza di direttive, si sostituisca una burocratizzazione che toglie spazio alla capacità di immaginazione dell'imprenditore.

A nostro avviso, il controllo dovrebbe essere di carattere politico, capace di svolgere indagini e di reperire informazioni con tutti gli strumenti di cui la Commissione intenderà dotarsi e che non possono non essere di natura tecnica.

Finora gli enti hanno prodotto volumi di relazioni programmatiche, hanno sempre presentato piani di investimento, ma non è stato svolto un adeguato controllo. Tale controllo, per essere efficace, dovrebbe verificare l'attuazione degli impegni, vedere quali siano stati gli scostamenti, individuarne le cause e conoscere i relativi costi.

PRESIDENTE. Qui sorge il problema degli strumenti.

MORGANTI, *Presidente della commissione interna dell'IRI*. L'azione di una Commissione permanente che, nell'ambito del Parlamento, possa collaborare nella fase a monte e poi *a posteriori* per il controllo dei programmi, credo sia lo strumento migliore per aiutare l'esecutivo stimolando e verificando la dialettica tra la funzione imprenditoriale e quella politica.

Vi è poi il problema delle nomine dei dirigenti al quale siamo particolarmente sensibili e sul quale esprimerà alcune riflessioni il dottor Troilo.

TROILO, *Membro della commissione interna dell'IRI*. L'onorevole Anderlini ha già ricapitolato il paragrafo del nostro documento dedicato al problema delle nomine, da noi posto in primo piano.

Ci sembra infatti ovvia l'importanza della qualità professionale e tecnica di chi è chiamato a gestire e dirigere gli enti, le finanziarie e le aziende.

L'attuale quadro di competenze a nostro avviso può ritenersi giusto: l'esecutivo nomina i capi degli enti, che a loro volta nominano i responsabili delle finanziarie e delle aziende. Egualmente ci sembra giusta l'opinione della commissione Chiarelli, secondo cui il Parlamento deve formulare dei criteri generali di identificazione delle qualità di tali dirigenti.

L'unico suggerimento che vorrei dare è di stabilire anche alcuni casi di incompatibilità; ci sono infatti casi di alti dirigenti della pubblica amministrazione che, dopo essersi occupati di problemi molto importanti di aziende del gruppo IRI, subito dopo sono stati nominati al vertice di queste aziende come presidenti o vicepresidenti. Questo crea un rapporto quanto meno opaco tra l'impresa a partecipazione statale e la pubblica amministrazione. I casi sono numerosi; abbiamo avuto anche numerosi generali e ammiragli che, dopo essere stati responsabili di direzioni generali di Ministeri, hanno assunto posizioni di responsabilità nel gruppo.

Tutto ciò, al di là di ogni attitudine professionale, è per lo meno sospetto e quindi motivo di incompatibilità.

Vi è poi un altro caso che, in quanto unico, è facilmente identificabile. Un'azienda dell'IRI aveva grosse difficoltà di mercato, di tecnologie e di domanda e aveva bisogno quindi di un *manager* di grandi capacità. A presiedere quella azienda è stato chiamato il sindaco della città in cui

aveva sede l'azienda e per la quale rappresentava una fonte di occupazione e di sviluppo. Chiaramente l'ente locale, in questo caso il sindaco, è portatore di interessi, legittimi e democratici, che lo spingono alla conservazione dei livelli occupazionali; al contrario il *management* è portatore di interessi aziendali che possono trovarsi anche in contrasto con quelli dell'ente locale.

Credo che in questo caso l'incompatibilità sia addirittura clamorosa.

Una volta formulati i criteri generali, la comunicazione al Parlamento costituisce una remora a scelte sbagliate. Purtroppo noi abbiamo tracciato con un anno di anticipo l'*identikit* di persone e situazioni negative che poi si sono verificate.

Personalmente ho qualche dubbio sull'ipotesi di una moratoria, cioè di quel mese di tempo in cui i designati sarebbero esposti al giudizio dell'opinione pubblica e del potere politico. Ritengo invece che la comunicazione possa costituire una remora sufficiente e che il problema di fondo sia stato colto nella mozione approvata di recente dal personale dell'IRI sull'onda del caso Crociani: il problema di fondo è di stabilire le linee di una precisa assegnazione di competenze e di creare un clima di reale responsabilità, in cui da un lato il potere esecutivo e dall'altro i massimi dirigenti degli enti di gestione rispondano pienamente e puntualmente delle proprie scelte.

Una volta che il Governo, nella sede massima del Parlamento, abbia comunicato le nomine, il problema si potrebbe considerare ben impostato. Per giungere poi ad una vera soluzione sarebbe necessario che, come disse il professor Prodi, vi fosse una qualche sanzione nel caso di scelte sbagliate.

Per quanto riguarda il limite di durata della carica sono d'accordo, anche se non sta a noi dare un giudizio quantitativo.

La sollecitudine nelle nomine e nei rinnovamenti è un'altra richiesta che facciamo al potere politico. Sono infatti dell'avviso che una situazione come quella in cui si trova oggi l'IRI - che è acefalo - costituisca un fatto estremamente negativo.

MORANDO, *Condirettore centrale dell'IRI*. Vorrei dire una cosa sul controllo parlamentare: sono dell'avviso che, se è possibile sotto l'aspetto istituzionale e costituzionale, sia molto meglio prevedere una Commissione intercamerale.

In secondo luogo penso che sarebbe necessario dotare questa Commissione di strumenti di elaborazione dei dati dell'informazione; dico questo anche perché è stato affermato che le perdite di una o due società sono state nascoste nel bilancio dell'ente. In realtà le perdite delle società nel bilancio dell'ente emergono sempre, ma ci sono dei tempi piuttosto lunghi perché questo accada a causa della stessa struttura della *holding*; occorre, cioè, che la perdita passi dal bilancio dell'azienda a quello della finanziaria e da quest'ultima a quello dell'ente. D'altronde ci vorrebbe anche una enorme quantità di tempo per esaminare tutti i dati e dubito che il Parlamento abbia la possibilità di farlo.

Questa Commissione, quindi, in tanto può essere utile in quanto sia dotata di strumenti: naturalmente bisogna anche che finalizzi il suo lavoro non tanto al controllo specifico sulle singole voci di bilancio, a cui potrebbe supplire una certificazione di bilancio fatta da una società di revisione, quanto al controllo della politica seguita dagli enti ed alle implicazioni di politica economica che emergono da quanto gli enti fanno; questo costituirebbe un fatto positivo anche per gli enti di gestione, in quanto li obbligherebbe a sviluppare la funzione che deve essere loro propria, quella cioè di formulare strategie globali che consentano, tra l'altro, di far apparire i vantaggi della polisettorialità.

PRESIDENTE. Ringrazio i funzionari dell'IRI intervenuti ai nostri lavori per l'interessante contributo da loro offerto all'approfondimento dei problemi oggetto della nostra indagine.

Ascoltiamo ora alcuni rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI: il dottor Riccardo Forquet, il dottor Ugo Tamburrini, l'ingegner Manlio Bichelli, il dottor Lucio La Verde, il dottor Giovanni Lisi, che ringrazio per aver aderito al nostro invito. Noi desideriamo conoscere la loro opinione in merito ai problemi sui quali stiamo conducendo da qualche mese un'ampia indagine, anche in relazione al documento che essi hanno redatto in materia.

FORQUET, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. Siamo noi che ringraziamo la Commissione per l'invito rivoltoci. Il collega Tamburrini svolgerà adesso una breve introduzione, dopo la quale po-

tremmo rispondere alle domande che i commissari vorranno rivolgerci.

TAMBURRINI, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. Devo innanzitutto ricordare agli onorevoli commissari che la nostra non è una commissione interna, ma una rappresentanza sindacale aderente al sindacato nazionale. Noi abbiamo presentato alla commissione Chiarelli un nostro documento, che è stato consegnato anche a questa Commissione, nel quale i dirigenti dell'ENI hanno ritenuto di esporre a suo tempo qualche considerazione per la riorganizzazione delle partecipazioni statali. Evidentemente si tratta di un documento complesso: noi vorremmo in questa sede richiamare la vostra attenzione su quei punti che ci sembrano rivestano maggiore rilevanza in ordine al problema dell'indirizzo e del controllo del Parlamento sugli enti di gestione. Siamo anche lieti di poter constatare che molte delle considerazioni che avevamo esposto nel nostro documento siano state recepite nella relazione finale della commissione Chiarelli.

Uno dei punti centrali del nostro documento, che ci preme sottolineare, è rappresentato dalla necessità di reimpostare un corretto rapporto con il potere politico. Se infatti il rapporto ente di gestione-potere politico non è corretto, le stesse indicazioni che l'ente riceve finiranno per essere dettate da considerazioni di corrente, di puro potere o addirittura di carattere personale; e non saranno certamente adatte a determinare il migliore contributo dell'ente di gestione allo sviluppo economico del paese, né a produrre una corretta strategia per lo sviluppo stesso dell'ente. Insistiamo molto su questo concetto: se il rapporto con il potere politico è sostanzialmente scorretto, come ad esempio se è organizzato sulla base di rapporti clientelari con singole persone o piccoli gruppi, il controllo, e soprattutto la discussione parlamentare relativa ai programmi di investimento, non potrà analizzare seriamente le scelte strategiche, o le rinunce a scelte strategiche, operate dall'ente sulla base delle indicazioni politiche.

Noi, come dirigenti dell'ENI, siamo convinti che il fatto che la discussione parlamentare non ha rappresentato un momento importante della vita delle partecipazioni statali è dovuto in gran parte anche a questo fenomeno, che ha per lungo tempo rischiato di paralizzare le capacità di controllo del Parlamento. E vogliamo an-

che sottolineare che il deterioramento del rapporto tra politica ed economia non deriva soltanto da cause interne al sistema delle partecipazioni statali ma, per la maggior parte, dal modo stesso con cui si è governato in Italia. La lottizzazione del potere dovuta all'incapacità del sistema di assorbire, in una vera sintesi politica, interessi e posizioni contrapposte, ha interessato progressivamente tutte le strutture: dalle partecipazioni statali essa è infatti giunta ad interessare in qualche misura anche le grandi imprese private.

Da questa constatazione i dirigenti dell'ENI rilevano come, ai fini di una reale modifica del ruolo delle partecipazioni statali, assume fondamentale importanza il ruolo del Parlamento: essi ritengono infatti che questo sia uno dei cardini centrali della riforma delle partecipazioni statali. I dirigenti dell'ENI pensano che condizione essenziale per un rilancio strategico delle partecipazioni statali sia il massimo allargamento possibile del dibattito: in primo luogo, appunto, quello parlamentare, in secondo luogo quello con le organizzazioni sindacali, anche in considerazione dell'articolarsi della contrattazione sindacale non solo su temi retributivi, ma anche su aspetti più generali, relativi alla politica degli investimenti ed alle linee di sviluppo delle aziende.

I dirigenti dell'ENI ritengono innanzitutto che la discussione e l'approvazione annuale in Parlamento dei programmi dell'ente di gestione dovrebbero costituire la occasione politica più importante della vita delle partecipazioni statali. Ovviamente, parlare di piani non significa riferirsi ad un elenco di investimenti slegati da ogni discussione sulle alternative. Il Parlamento dovrebbe impegnarsi anzitutto in lavori in Commissione, con audizioni dei presidenti degli enti, dei dirigenti delle *Holdings*, di dirigenti delle società, di rappresentanti sindacali, di esperti, ecc., per poi passare ad una discussione generale da concludere con un voto esplicito sul programma esaminato; non come avviene attualmente, per cui la discussione sulla relazione programmatica non prevede alcun voto, potendo la stessa essere rifiutata solo bocciando, tutto intero, il bilancio dello Stato.

Dovrebbero essere esaminati uno per uno i piani dei singoli enti, elaborati su di uno schema comune, e poi la relazione nel suo complesso. Ciò per un'esigenza di chiarez-

za, e perché non sia possibile nascondersi dietro i totali delle grandi cifre, che non consentono un vero controllo, anzi vanificano ogni possibilità di controllo da parte del Parlamento. Nella stessa occasione, si dovrebbero discutere i bilanci consolidati dei gruppi, che costituiscono il consuntivo della realizzazione dei programmi sul piano contabile ed economico. Sotto questo profilo, la proposta avanzata dalla commissione Chiarelli, e già contenuta nel documento dei dirigenti dell'ENI, di costituire a tal fine una Commissione permanente interparlamentare di controllo sembra particolarmente rilevante.

Un altro punto che i dirigenti dell'ENI desiderano richiamare è quello riguardante le nomine al vertice dell'ente. Le ultime vicende dimostrano l'urgente necessità di mutare le procedure sin qui seguite e di farle uscire da sedi troppo anguste, che si prestano ad operazioni di tipo clientelare e di lottizzazione, che solo recentemente hanno iniziato a lasciare il campo a considerazioni più responsabili. Nel documento dei dirigenti dell'ENI era rilevata la necessità che la nomina dei presidenti e degli altri organi di amministrazione, che è competenza del Governo, venisse preceduta o seguita da una discussione parlamentare sugli indirizzi strategici dell'ente così da impegnare il presidente e la giunta, in modo preciso e pubblico, sulla linea politica e industriale da assumere. Le forme di tale procedura vanno ovviamente studiate, senza con questo ridurre le competenze dell'esecutivo, ma, al contrario, rimuovendo le cause di una minore efficienza della sua azione.

Un errore da cui è necessario guardarsi è la tentazione di risolvere il problema delle partecipazioni statali attraverso una accentuazione della loro subordinazione alla pubblica amministrazione, mediante l'ampliamento delle autorizzazioni formali su singoli atti. La necessità di specifiche autorizzazioni non ha impedito che, con accordi di vertice, si configurassero distorsioni, mentre d'altro lato una estensione di vincoli di tale natura rischierebbe di distruggere la conduzione manageriale. Per ridare chiarezza e spirito di iniziativa al sistema delle partecipazioni statali occorre, invece, farle uscire da ogni conventicola e provocare su di esse, sui programmi, sulle realizzazioni il più ampio dibattito pubblico, consentendo in tal modo di liberare anche le energie manageriali che il sistema, nonostante tutto, possiede in misura notevole.

CORTI. Vorrei chiedere qual è il punto di vista dei rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI sulla cosiddetta rendita da metano.

BICHELLI, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. La rendita da metano costituisce un'ottima carta in fatto di approvvigionamento energetico. Può sorgere un ulteriore interrogativo: che cosa è avvenuto negli anni scorsi in tema di utilizzazione di questo tipo di rendita? Su questo dobbiamo, però, sospendere il giudizio.

LA VERDE, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. Il discorso sulla rendita da metano andava fatto quando il Parlamento ha deciso l'aumento del fondo di dotazione degli enti legati a specifici programmi di sviluppo.

La risposta di noi rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI può essere solo una valutazione politica espressa a titolo personale. In particolare, dubito che nel periodo del petrolio facile, quando era più conveniente andarlo a comprare dalle multinazionali che andarlo a cercare, ci si sia preoccupati di un diverso uso della rendita da metano.

PRESIDENTE. Vorrei invitare i colleghi ad una maggiore aderenza al tema specifico della nostra indagine.

LA MALFA GIORGIO. I rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI hanno accennato alla necessità di sottoporre all'esame del Parlamento i bilanci consolidati. Vorrei chiedere se questo è sufficiente ai fini di un controllo penetrante, quale quello che dovrebbe essere esercitato dal Parlamento, o se, invece, occorre un esame anche sui bilanci delle società.

Seconda domanda: dal momento che le società del gruppo ENI sono moltissime, i rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI pensano che si possa addivenire ad un accorpamento di alcune di esse?

Ultima domanda: risulta che in ciascun ente di gestione esistono società finanziarie che non fanno capo solo ad esso: qual è dunque la funzione delle finanziarie all'interno del gruppo?

DELFINO. In sostanza si afferma, ed è stato affermato, che in questi ultimi anni si sarebbe accentuata la lottizzazione della ge-

stione degli enti da parte del potere politico.

Ho l'impressione che per quanto riguarda l'ENI non si tratti di un fenomeno di questi ultimi anni, ma di un fenomeno che ha origini molto remote.

In sostanza si rivendica la necessità di un rapporto corretto, al posto di quello scorretto che l'allora presidente Mattei impostò con il potere politico utilizzando quello economico. Soprattutto la vendita del metano, che costava 3 lire al momento dell'estrazione e veniva rivenduto a 12, 14 lire, ha rappresentato un incontrollabile introyito finanziario per l'ENI.

Credo che l'ENI abbia fornito ai cittadini un cattivo esempio allorché il presidente dell'epoca si mise d'accordo con le sette sorelle. Devo quindi constatare che vi sono delle persone e degli avvenimenti sui quali si parla e altri che sono completamente tabù.

ANDERLINI. In questa seduta ci dobbiamo occupare dei rapporti tra il potere politico e le partecipazioni statali e l'eventuale riordino delle partecipazioni stesse.

L'impressione che ho riportato è che i nostri interlocutori assegnino al Parlamento un ruolo forse diverso da quello che dovrebbe svolgere. Io sono tra coloro che ritengono che il Parlamento svolge un ruolo primario e fondamentale nella vita politica del paese e quindi anche nel settore delle partecipazioni statali. Sono d'accordo sul fatto che si debba dar vita ad una unica Commissione interparlamentare che sia in grado di esercitare un penetrante controllo e che l'analisi della gestione degli enti non debba ridursi a un semplice riscontro contabile. Io spero che voi non vi muoviate in questa prospettiva, anche se da alcune affermazioni mi sembrava emergere la tendenza a ricondurre il problema in una visione quasi amministrativa. Una Commissione interparlamentare non può che avere una funzione di controllo politico, anche se in alcuni casi tale controllo può investire anche il merito amministrativo, ma senza per questo fermarsi ad una valutazione di tipo cartolare.

Siamo dell'opinione che la Commissione interparlamentare debba avere una sua strumentazione, una sua capacità di analisi, di consultazione e di studio per mettere i singoli parlamentari nelle condizioni di svolgere le proprie funzioni di valutazione politica. Scopo del controllo parlamentare deve

essere quello di rendere le gestioni pubbliche e trasparenti. Non a caso i nostri dibattiti vengono stenografati e resi noti, perché solo in questo modo si può effettivamente evitare le degenerazioni di ordine clientelare. Non esistono altri possibili rimedi.

Sono d'accordo sul fatto che non si possano subordinare a procedure di carattere amministrativo una serie larga di scelte: la imprenditorialità deve potersi esplicare, non c'è dubbio in proposito, ma nell'ambito di un sistema operante di responsabilità, che faccia da contrappeso alla invocata discrezionalità.

La stessa responsabilità non dovrebbe tanto riposare sulle leggi quanto piuttosto in un certo tipo di costume, che a sua volta dovrebbe reclamare la trasparenza degli atti, dei dati, dei mezzi e degli obiettivi raggiunti, in modo da poter valutare se vi siano state o meno carenze manageriali.

Vi è poi la questione, cui sono particolarmente interessato, delle nomine nei posti chiave degli enti di gestione. Alcuni di noi sono dell'opinione che al Governo deve restare il diritto di scegliere i dirigenti, poiché non si può pensare ad un trasferimento di tale funzione al Parlamento se non si vuole andare incontro a pericolose degenerazioni parlamentaristiche.

Il Parlamento deve però controllare il modo in cui il Governo procede alle nomine: perciò il Governo deve precisare le motivazioni e i criteri delle scelte comunicandole preventivamente al Parlamento, in modo che esso abbia un certo tempo a disposizione per esprimere un parere. Si potrebbe, così, evitare che accadano casi come quelli recentemente verificatisi, qualora si venisse a conoscenza di determinati precedenti.

PRESIDENTE. Per quanto riguarda il problema delle nomine non sono del tutto d'accordo. Oggi, e questo indubbiamente è un fattore di crescita nella crisi, viene rivalutato il ruolo del Parlamento; ma se il Parlamento venisse investito anche dalle nomine ciò potrebbe comportare gravi pericoli.

Il Parlamento deve fissare criteri rigorosi di ordine generale, nell'ambito dei quali l'esecutivo procederà alle proprie scelte. Il controllo consiste nel verificare che le scelte siano state innanzitutto conseguenti a tali criteri e soprattutto valide sul piano operativo.

LA MALFA GIORGIO. Un criterio estremamente rigoroso è quello di mettere la persona giusta al posto giusto. Qualora il Parlamento formulasse un criterio così rigoroso, come si farebbe a distinguere tra un Crociani ed un bravo dirigente?

PRESIDENTE. La frase « l'uomo giusto al posto giusto » ha fatto il suo tempo.

Il problema è di stabilire una serie di criteri che valgano a ridurre i margini di errore o di abuso: dal momento che le qualità manageriali scaturiscono da una determinata esperienza acquisita e dai risultati che nel corso degli anni si sono ottenuti, è facile immaginare a quali requisiti possano dover rispondere le nomine dei dirigenti delle imprese a partecipazione statale.

LA MALFA GIORGIO. Il fatto è che questi criteri non esistono.

ANDERLINI. E se fossero esistiti, probabilmente Enrico Mattei non avrebbe mai occupato la carica di presidente dell'ENI!

PRESIDENTE. Questi criteri bisogna pur stabilirli.

LA MALFA GIORGIO. Ma non ci sono!

PRESIDENTE. Non sono d'accordo: il Parlamento deve fare uno sforzo in questa direzione!

Dall'esposizione che ha fatto il dottor Tamburrini viene fuori un punto estremamente importante, la rivalutazione del potere di indirizzo e di controllo del Parlamento nel settore delle partecipazioni statali. Credo che l'orientamento generale sia quello di arrivare alla costituzione di una Commissione *ad hoc*; il fatto poi che sia intercamerale o meno è problema di secondaria importanza, perché il problema vero, per il Parlamento, è quello di disporre di Commissioni che siano veramente efficienti.

LA VERDE. *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI.* È stato chiesto dall'onorevole Giorgio La Malfa perché, insieme col bilancio della *holding*, non si esaminano anche i bilanci delle singole società del gruppo. Lei sa certamente che la legge istitutiva dell'ENI dispone solo l'approvazione, da parte del ministro, del bilancio della *holding*. Il fatto che da sempre si sia presentato in bilancio il conto economico

consolidato deriva anche dalla opportunità avvertita a livello di *holding* di fare il conto di tutti i problemi. Direi che un'analisi effettiva del consolidato di gruppo e soprattutto dei criteri con i quali si arriva al consolidato di gruppo possa essere più utile di un esame analitico dei vari bilanci, che non deve per altro escludersi pregiudizialmente. In effetti un'analisi del bilancio consolidato è uno strumento importante, però ad essa è in un certo senso di ostacolo l'attuale procedura di approvazione.

In secondo luogo l'onorevole Giorgio La Malfa ha sostenuto che ci sono troppe società nell'ambito dell'ENI: probabilmente se si facessero dei confronti con altri gruppi non sembrerebbero così numerose; bisogna poi considerare il fatto che un cospicuo numero delle società costituite in Italia nel 1975 ha un capitale di circa un milione: è chiaro, perciò, che si tratta di esigenze di carattere organizzativo più che di un fenomeno di gigantismo. Non dimentichiamo, poi, che c'è la necessità di uniformarsi alla legislazione comune anche ad altri paesi. Il fatto comunque che vi siano numerose società nell'ambito del gruppo non lo riterrei senz'altro un motivo di critica, ma una esigenza per lo più giustificata da ragioni di presenza sui mercati internazionali.

Per le società finanziarie il problema è diverso: noi non abbiamo mancato di fare presente che nelle maglie della legislazione sulle società finanziarie, sulle società per azioni si è andati molto al di là, stando a quello che si legge sui giornali, delle esigenze rappresentate dal reperimento di capitali sui mercati internazionali e di appoggio alle iniziative internazionali dell'ENI.

Il tentativo che viene fatto attualmente nell'ambito della ristrutturazione dell'ENI di operare una diversa dislocazione delle attività finanziarie tra l'ENI e la SOFID può rappresentare una indicazione di mutamento, però è chiaro - e questo desidero sottolinearlo con estrema chiarezza - che non si possono dall'oggi al domani cambiare certe caratteristiche di gestione finanziaria.

Se alla volontà di moralizzazione dimostrata dall'attuale presidenza dell'ENI seguiranno fatti concreti, nessuno di noi sarà più contento.

TAMBURRINI, Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI. Volevo rapidamente fare alcune considerazioni su alcune delle questioni che ci sono state sottoposte. Per

quanto riguarda il problema dell'esame dei bilanci delle società, vorrei dire che occorre far attenzione, come giustamente ha detto il collega La Verde, a non perdersi in eccessivi dettagli: è infatti molto importante un giudizio globale su un certo modo di azione. Finora, e soprattutto negli ultimi tempi, si è badato molto poco al modo con cui gli enti delle partecipazioni statali hanno corrisposto ai fini per i quali erano stati costituiti; non vorremmo però che si cadesse ora nell'eccesso opposto, attardandosi in esami meticolosi e particolari, perdendo di vista quella visione di carattere generale su cui si dovrebbe invece puntare.

Circa l'accentramento, noi possiamo rispondere solo per quanto riguarda l'esperienza ENI e non per gli altri gruppi a partecipazione statale. Nell'esperienza ENI non ci sono moltiplicazioni di aziende, salvo che per motivi di ordine internazionale, operando l'Ente in molti paesi. Tra l'altro, non ci sono moltiplicazioni di consigli di amministrazione, perché i consigli di amministrazione delle nostre società e di quelle dipendenti dalle capogruppo sono formati esclusivamente da funzionari dell'ENI che, tra l'altro, non percepiscono compensi aggiuntivi. In alcuni settori abbiamo società che nascono da accordi con privati o con altri gruppi esteri; ma questo dovrebbe costituire un fatto positivo, stante che, in effetti, la quota di partecipazione di terzi nel gruppo, per ragioni storiche e per il tipo di attività che si svolge, è certamente molto bassa.

A proposito delle finanziarie, devo dire che un gruppo che opera nel settore dell'energia, come l'ENI, ha bisogno di avere delle finanziarie all'estero e in Italia. Come abbiamo detto nel documento presentato alla commissione Chiarielli, le finanziarie, se sono utili per gli investimenti che facciamo all'estero, hanno titolo per rimanere; se invece sono strumenti per operazioni di altra natura, spesso discutibili quando non decisamente inconfessabili, allora è evidente che non hanno diritto di esistere, e devono assolutamente essere tolte di mezzo. Bisogna quindi, prima di decidere, vedere a che cosa esse servono realmente. Deve interessarci non il loro numero, ma il fine per cui operano.

LISI, Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI. Vorrei esprimere una considerazione di carattere generale, innanzitutto a proposito delle domande poste dal-

l'onorevole Giorgio La Malfa. Mi sembra che dobbiamo fare tutti uno sforzo per non cadere nella tentazione di ricercare a livello tecnico delle soluzioni di problemi che sono invece politici: in tal modo, infatti, non giugeremmo a delle soluzioni efficienti. Ad esempio, il problema dei controlli per evitare le degenerazioni del sistema delle partecipazioni statali è politico, e non tecnico, ed occorre fare un'analisi molto penetrante per vedere di stabilire se sono i « boiardi », come si suol dire in linguaggio giornalistico, a far degenerare il sistema o se c'è stato in Italia un meccanismo di potere che, avendo bisogno di un certo tipo di partecipazioni statali, ha prodotto i « boiardi ».

LA MALFA GIORGIO. Bisogna essere in due a volere una certa cosa, in casi del genere...

LISI, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. Ma sarebbe difficile pretendere le dimissioni dei dirigenti quando essi siano coerenti e omogenei rispetto a certi sistemi, quando si realizzi cioè una convergenza nei fatti, nelle intenzioni, negli obiettivi. Comunque, tutto ciò sta a dimostrare che la soluzione da trovare è di tipo politico.

In proposito, alla commissione Chiarelli abbiamo dato l'indicazione di una più immediata responsabilizzazione del Parlamento in ordine al controllo del sistema delle partecipazioni statali. Siamo d'accordo che questo non significa affatto che il Parlamento debba trasformarsi in una specie di Corte dei conti o di Ragioneria generale dello Stato. Occorre un controllo politico che possa però rappresentare uno strumento concreto - in questo particolare momento storico-politico del nostro paese - per rompere la situazione che si è determinata. Pensiamo che responsabilizzando anche l'opposizione all'esercizio del controllo (nell'ambito di un dibattito interno al Parlamento su questi problemi) si possa rompere il meccanismo che si è determinato.

Che all'interno del Parlamento questo controllo debba avvenire in termini politici, siano d'accordo: ma bisogna anche dare un contenuto preciso al controllo politico. E qui, a nostro avviso, ci sono due momenti fondamentali: innanzitutto, l'approvazione dei programmi dei singoli enti delle partecipazioni statali, programmi che non possono essere una elencazione di singoli in-

vestimenti o iniziative, ma la indicazione organica di obiettivi, di strategie, di politiche, su cui il Parlamento e gli altri organi dello Stato devono pronunciarsi per controllare e ratificarli. È sul raggiungimento di questi obiettivi e strategie, sull'esecuzione di queste politiche (una volta che siano stati approvati) che successivamente si deve nuovamente esprimere il Parlamento: a questo fine il bilancio consolidato può essere uno strumento per avere nozione della misura in cui quelle politiche che si sono attuate, di come si sono raggiunti gli obiettivi decisi, del come e se sono state perseguite o si stanno perseguendo quelle strategie.

Se sarà necessario, sarà il Parlamento che richiederà i bilanci alle società, ma in linea di massima i bilanci delle società non devono essere sottoposti all'esame del Parlamento, perché non si tratta di vedere se le singole società hanno compiuto bene o male singole operazioni, o come hanno agito, ma si tratta di considerare, lo ripeto, se gli obiettivi strategici sono stati perseguiti, se la strumentazione posta in essere è stata o meno efficiente per il raggiungimento degli obiettivi.

Circa il controllo sulla natura e sull'attività degli enti delle partecipazioni statali, penso che occorre garantire che questi enti costituiscano strumenti al servizio della politica del paese e non di politiche particolari.

Nel fare questo sforzo, bisogna però salvaguardare la caratteristica della imprenditorialità degli enti di gestione, rispetto alla quale è evidente l'incompatibilità di controlli di carattere amministrativo.

Un'ultima considerazione sulle finanziarie e sulle società operative: esse sono degli strumenti attraverso i quali agiscono gli enti di gestione. Se l'ente è al servizio della politica del Parlamento, anche questi strumenti saranno al servizio della politica del Parlamento. Le scelte che li riguardano, pertanto, devono essere lasciate agli enti di gestione.

TAMBURRINI, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. C'è ancora da dare qualche chiarimento sul problema delle nomine. È chiaro che spetta al Parlamento fissare i criteri. Ci pare, comunque, di dover ribadire che, chiunque sia a nominare il presidente di un ente, è assolutamente necessario che la nomina avvenga su un ben preciso programma, in modo che si

sappia su quale linea politica il Presidente intenda operare.

Un ultimo punto su cui vorrei soffermarmi è quello dei controlli del Parlamento. La legge istitutiva dell'ENI prevede l'autorizzazione da parte del ministro per tutte le iniziative che esulano dal settore petrolifero. Ciò non ha impedito che siano venute accusate di distorsioni. È indispensabile quindi un controllo, il più ampio possibile, da parte del Parlamento. Non solo, ma è anche indispensabile un controllo da parte della base in sede di conferenze di produzione. Perché solo allargando al massimo l'area del controllo si potranno evitare e rendere più difficili le distorsioni del sistema.

FORQUET, *Rappresentante sindacale dei dirigenti dell'ENI*. Vorrei richiamare l'attenzione della Commissione sul fatto che una delle tante ragioni di crisi del sistema delle partecipazioni statali, sta nello scarso spazio che è stato riservato ai quadri. Questo ha creato anche dei grossi problemi di ricambio, nonostante la presenza di elementi di notevole capacità, schiacciati da una conduzione esasperatamente verticistica degli enti.

PRESIDENTE Ringrazio calorosamente i rappresentanti sindacali dei dirigenti dell'ENI per le importanti e utili indicazioni fornite alla Commissione.

La seduta termina alle 21,20.