

6

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 19 MARZO 1986

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE SEVERINO CITARISTI

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 11,35.

**Audizione del Presidente dell'ENICHEM,
avvocato Lorenzo Necci.**

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente dell'ENICHEM per aver accettato l'invito della Commissione e gli do subito la parola.

LORENZO NECCI, Presidente dell'ENICHEM. Cercherò di esporre i problemi della chimica italiana quali li vediamo dall'angolo visuale ENI. Sapete certamente che l'ENI ha in parte ereditato i problemi della chimica italiana e che ora li sta gestendo, per cui vogliamo fare il punto della situazione attuale e chiarire dove siamo arrivati in questa fase di ristrutturazione.

Il fatturato totale dell'industria chimica è passato dal 1981 al 1985 da 28 mila miliardi a 45 mila miliardi, mentre l'occupazione è scesa da 271 a 235 mila unità.

Per quanto riguarda la produzione dal 1981 al 1985, si registra un aumento sostanziale per la chimica primaria e la chimica fine. L'indice più basso per la chimica primaria è quello del 1982, l'anno della grande ristrutturazione da parte dell'ENI, ossia 84,8, che è diventato 96,6 nel 1985, mentre per la chimica fine l'indice passa da 101,1 a 121,5 dal 1981 al 1985. Il totale passa da 96,7 a 110,6, con un aumento di quattro punti, mentre il totale dell'industria aumenta di 1,6 punti.

Mediamente l'industria chimica aumenta con un ritmo maggiore rispetto all'industria in generale. Purtroppo la situazione, migliorata dal 1981 al 1985 in termini relativi, in termini assoluti è ancora molto pesante. Lo sbilancio commerciale è di per sé significativo: siamo arrivati a 5.500 miliardi di sbilancio totale nel 1985, contro 4.200 nel 1984 e 3.400 nel

1983, e vediamo che continua ad aumentare anno dopo anno. Ciò vuol dire che l'industria italiana progredisce e che l'industria chimica non è in grado di seguire le richieste della prima che aumentano e che vengono compensate da importazioni. Queste importazioni sono estremamente negative per il comparto della chimica italiana, mentre non è così in nessun altro paese dell'occidente in cui la chimica è sempre un settore trainante e gli sbilanci sono totalmente inversi.

PRESIDENTE. Questo sbilancio è al netto o al lordo dell'importazione delle materie prime?

LORENZO NECCI, Presidente dell'ENICHEM. È al netto delle importazioni, quindi è ancora più negativo, anche se queste sono a basso valore aggiunto.

Cercherò ora di spiegare cosa è l'ENICHEM e quali sono le strategie che ha adottato. L'ENICHEM nasce dalla fusione di Liquichimica, Anic, Sir, Rumianca e Montedison, avvenuta tra il 1982 e il 1983, con un punto di passaggio ENICHIMICA-ENOXY CHEMICAL, per arrivare all'ENICHEM che è operativa dal giugno 1983.

Complessivamente le aziende che sono confluite nell'ENICHEM per decisione governativa avevano quasi tutte le stesse caratteristiche, cioè erano aziende pesantissime, con strutture commerciali e logistiche quasi inesistenti, con un *mix* produttivo esclusivamente di *commodities* e una cultura impiantistica poco innovativa, con una enorme dispersione di centri produttivi.

Tra il 1982 e il 1984 l'ENI ha avviato attraverso l'ENICHEM una serie di ristrutturazioni. Vi è stata la ripartizione

nel marzo 1983 tra ENI e MONTEDISON delle linee di prodotto attraverso l'acquisizione dei *crackers* da parte dell'ENI (escluso quello di Marghera), dei polietilene a bassa ed alta densità, del PVC e degli intermedi, dell'ABS, delle gomme speciali, degli intermedi per la detergenza, e sono stati ceduti alla MONTEDISON il polipropilene siciliano e il polistirolo in Sardegna. Sono state eliminate le capacità produttive obsolete, quasi il 50 per cento delle capacità di etilene, di *cracking*, il 42 per cento delle capacità di polietilene a bassa densità, circa il 30 per cento delle capacità di PVC e il 25 per cento delle capacità di polietilene ad alta densità.

La concentrazione di linee di prodotto è stata effettuata in siti specializzati, mentre prima ogni sito faceva praticamente tutto. Si è poi fatta una prima revisione della struttura tecnologica del sistema con tutti gli interventi possibili di aggiornamento dei processi e riduzione dei costi. È stato avviato un importante progetto, quello della ottimizzazione delle cariche pro-petrochimica. Come sapete, nella petrolchimica le cariche petrolifere pesano moltissimo in termini di valore: siamo arrivati ad un massimo di quasi il 90 per cento nel 1982, mentre oggi hanno un peso relativo intorno al 70 per cento. L'ottimizzazione di queste cariche all'interno del sistema ENI è fondamentale per il risultato economico dell'azienda stessa.

È poi stata fatta una serie di ulteriori azioni che vanno dall'implementazione del miglioramento gestionale alla riduzione del circolante, con tentativi di ottimizzare gli *stocks*, molto difficile per altro, perché i siti produttivi continuano ad essere moltissimi (ve ne sono nove in Italia), con un tentativo di contenimento dell'esposizione verso la clientela. In proposito, la chimica di base e la chimica delle materie plastiche alimenta in Italia una clientela industriale che purtroppo non è molto efficiente. L'industria di trasformazione delle plastiche in Italia si è via via deteriorata ed oggi assistiamo a dei fenomeni quasi assurdi di importazione di

manufatti in materie plastiche dalla Germania. Dovrebbe essere un fenomeno inverso in Italia, perché nel manufatto vi è più manodopera, ma l'industria di trasformazione negli ultimi dieci anni non ha avuto la capacità di aggiornarsi tecnologicamente per cui, se oggi non la finanziamo, ossia se noi non facciamo condizioni particolari all'industria di trasformazione delle plastiche in Italia, creiamo incredibili situazioni di crisi.

L'industria di trasformazione delle plastiche dà lavoro a circa 200 mila addetti in Italia; tuttavia, si tratta di una industria in grave crisi, tanto è vero che il nostro è l'unico paese in cui i pagamenti da parte delle industrie trasformatrici alle società fornitrici del prodotto avvengono in tempi che si possono definire « storici » - circa cento giorni - rispetto ad una media europea che è meno della metà.

Questa è la dimostrazione tangibile della crisi in cui versa l'industria trasformatrice delle materie plastiche. Vi sono poi anche notevoli difficoltà circa la riduzione della esposizione verso la clientela. Abbiamo creato strutture internazionali di *marketing*: quando siamo nati, nel 1982, disponevamo di una sola rete di vendite all'estero, oggi abbiamo 18 società e siamo presenti in tutta Europa, in America, nel Medio e nell'Estremo Oriente. Abbiamo così acquisito una posizione di *leadership* di mercato che ci ripaga degli sforzi compiuti.

Abbiamo iniziato una prima operazione di internazionalizzazione nel settore della gomma sintetica attraverso l'acquisizione di una società inglese, la ISR con gli impianti di Hythe e Grangemouth.

Abbiamo tentato il risanamento del comparto fibre ed il riassetto del polo di Pisticci, nonché un recupero gestionale della chimica Augusta. In forte attivo risulta altresì la riorganizzazione del comparto dei fertilizzanti insieme con la ristrutturazione del comparto farmaceutico.

Devo anche ricordare l'organizzazione della struttura ENICHEM, secondo grandi comparti di *business*, a partire dal giugno 1983.

Nella documentazione che lasceremo alla Commissione vi è una rappresentazione grafica della differente situazione dei *crackers*; vi è poi una tabella riguardante la razionalizzazione dei PVC, il prodotto base delle materie plastiche per l'ENI Chimica. La successiva tabella riguarda la razionalizzazione dei politeni.

Purtroppo, in Italia, tra il 1965 ed il 1980 sono stati costruiti questi poli non integrati tra di loro e basati su previsioni programmatiche e strategiche di incremento continuo della domanda e di disponibilità di materie prime a basso costo. Le due cose non si sono verificate e ci siamo trovati con 9 centri produttivi. Avevamo dieci impianti di etilene, il che è una follia, soprattutto se teniamo conto che i piani prevedevano che se ne costruissero altri. Debbo, purtroppo, ricordare gli esempi di Brindisi e Cagliari.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa dell'ENICHEM, vi è l'ENICHEM International che si occupa della parte di internazionalizzazione dell'azienda e delle vendite all'estero. Abbiamo poi organizzato le attività di *business* omogenee in società operative: ENICHEM Agricoltura, ANIC, Augusta, Elastomeri, Fibre, Polimeri, Sintesi, nonché SCLAVO e ALTA.

Abbiamo cominciato a realizzare una serie di accordi internazionali che sono vitali per l'industria chimica italiana che, per moltissimo tempo, ha avuto un ambito solo nazionale, se non regionale. È impossibile per l'industria chimica sopravvivere avendo come unico obiettivo un mercato così limitato come quello italiano, anche se importante. Certo, il nostro è il quinto mercato chimico del mondo, ma è impossibile pensare che si costruisca un'industria chimica per il mercato italiano; l'industria chimica, come tutte le grandi industrie, ha per orizzonte geografico quanto meno l'Europa e, comunque, il mondo.

Quello che abbiamo fatto è molto poco rispetto a quello che si deve fare; abbiamo concluso una serie di accordi internazionali con la Dupont. Vi è stato poi un accordo con la Hoechst piuttosto interessante perché è la prima volta che co-

struiamo in Germania un impianto per produrre polietilene per il solo mercato tedesco, impianto che rende molto bene.

Un ulteriore accordo è stato stretto con SABIC-NESTE per la partecipazione in una *joint venture* in Arabia Saudita nell'MTBE (il prodotto che serve per eliminare il piombo dalle benzine). Abbiamo concluso un'altra *joint venture* con la Union Carbide per il recupero dei gas tecnici dei nostri stabilimenti. La *joint venture* si chiama IGI ed è funzionante dallo scorso anno.

Un'altra *joint venture* è stata realizzata con la Uniroyal negli Stati Uniti per produrre e distribuire alcuni prodotti nella chimica fine. Abbiamo così cercato di consolidare anche l'immagine ed il prestigio internazionale della società, che sono due elementi fondamentali in un mercato altamente competitivo e complesso.

PRESIDENTE. Mi sembra che tali acquisizioni siano più strumenti di mercato che sviluppi tecnologici.

LORENZO NECCI, Presidente dell'ENICHEM. Se permette, affronterò successivamente questo aspetto del problema.

Sempre nella documentazione a disposizione della Commissione vi è una tabella che mostra l'incidenza del margine operativo sul fatturato per il periodo 1982-1983 e 1984 per le società Dupont, Dow, Bayer, Hoechst, ICI, CIBA, Akzo.

Purtroppo, nel 1982 vi è stato un risultato per cui, al livello di margine operativo, la società ha perduto, il che significa che la società non era in grado di pagare i costi fissi. Siamo arrivati - tra il 1982 e il 1984 - all'assurdo per cui importavamo materia prima e vendevamo i prodotti a minor costo della materia prima stessa. Comunque, il recupero del margine operativo è stato significativo, ma è ben lontano da quello che sarebbe necessario: siamo passati ad un margine operativo positivo nel 1984 di circa 500 miliardi su un fatturato di 7 mila, mentre dovremmo raggiungere, per stare sulla media europea, un margine operativo di 1.500 miliardi. Lo scorso anno tale margine è di-

minuito ulteriormente. Il 1985 è stato un anno negativo per due motivi fondamentali: l'andamento del dollaro, che è stato nettamente al di sopra delle previsioni che avevamo fatto di 1.800 lire (mentre, su base d'anno, è stato di 1.960 lire), quando per noi ogni cento lire di aumento del dollaro significano 150 miliardi di perdita; vi è stato poi il grave incidente al *cracker* dell'ICAM di Priolo che ci ha costretti, per quasi tutto l'anno, a non disporre di etilene di nostra produzione. Pertanto, quando nella seconda parte dell'anno le materie plastiche hanno recuperato, ci siamo trovati costretti a comprare etilene ad alto prezzo.

Il 1986 si presenta in maniera positiva rispetto all'anno precedente e potrebbe essere l'anno di svolta della chimica dell'ENI. Vi sono condizioni favorevoli sia sul fronte delle materie prime, sia sul fronte del dollaro, che per noi, in termini di risultato, conta di più delle materie prime. Queste ultime portano giù anche i prezzi dei prodotti che vendiamo noi direttamente collegati con le materie prime, mentre il dollaro rappresenta un vantaggio netto, anche se una sua valutazione troppo bassa risveglierà una concorrenzialità degli Stati Uniti.

Ma di questa concorrenzialità non avremo effetti negativi, perché siamo in una chimica di *commodities* di base per la quale il dollaro dovrebbe scendere molto in basso, tanto che oggi non è prevedibile immaginare che gli Stati Uniti importino in Europa *commodities* del tipo che produciamo noi, mentre le società che producono chimica fine avranno sicuramente, quest'anno, dei risultati peggiori di quelli che hanno avuto in altri anni con il dollaro molto alto.

Tra gli obiettivi strategici della società vi è quello di rafforzare la sua posizione competitiva, cioè di difendere i *business* nei quali è presente (la chimica matura e la chimica delle *commodities*); la chimica delle *commodities* rimarrà per i prossimi 10-15 anni ancora una chimica che non avrà grandi cambiamenti tecnologici, quindi dobbiamo a tutti i costi difendere l'attuale posizione. La difesa di questi *bu-*

ness può avvenire in due modi: con il rafforzamento della posizione competitiva nelle materie prime, con integrazione, a monte, con l'ENI (cioè, in pratica, produzione di etilene al minor costo possibile), e con il consolidamento della presenza e della *leadership* sui mercati esteri, attraverso accordi e *joint ventures* di cui adesso parleremo. Però questo obiettivo, fondamentalmente difensivo, di razionalizzazione e di necessario contenimento dell'attuale base produttiva deve essere accompagnato - è indispensabile - da un obiettivo di rilancio e di sviluppo in nuovi *business*.

La chimica è un settore in cui la innovazione tecnologica è fondamentale. Non si può pensare che la chimica fra 10 o 20 anni sia quella che è oggi; dobbiamo avere la capacità di innovare, di avere prodotti aggiornati tecnologicamente e capaci di sopravvivere sul mercato. Quindi la difesa, cioè il primo punto della strategia, della nostra attuale posizione di *business* tradizionale è solo necessaria e prepeducica a questo secondo passo, rappresentato dal rilancio e dallo sviluppo di nuovi *business*, con un forte cambiamento del *mix* produttivo e con un fortissimo impegno nella ricerca e nella internazionalizzazione.

Attualmente la strategia dell'ENICHEM è suddivisa in tre comparti, con tre progetti: il *core business*, cioè le materie plastiche, i *crackers* e la chimica di base, che rappresentano il 52 per cento del fatturato della società; i *business* che chiamiamo « consolidati » (il termine « consolidati » significa solo che li abbiamo risanati), cioè le gomme, la detergenza e le fibre fertilizzanti, che rappresentano il 40 per cento del fatturato; i *business* di sviluppo, cioè la chimica fine e la sanità.

Occorre fare attenzione; sviluppo non significa che dobbiamo operare solo in quel senso, lo sviluppo è orizzontale, investe tutta la società. Vi sono *business* che hanno più potenziale di sviluppo e altri che ne hanno di meno, *business* in cui lo sviluppo è solo sostituzione di un prodotto ad un altro e *business* in cui invece lo sviluppo è aggiuntivo nel *core*

business, cioè in quello che rappresenta il 52 per cento del fatturato dell'ENI Chimica. La nostra strategia di difesa si realizza attraverso l'integrazione a monte, come ho detto prima, con l'ENI e attraverso la valorizzazione al massimo del greggio migliore per il sistema chimico (greggio del Kuwait e della Libia), la razionalizzazione ulteriore e definitiva della chimica primaria con la Montedison, il rafforzamento della presenza internazionale, che, nonostante l'importanza di ciò che è stato finora realizzato, non è ancora sufficiente, e la razionalizzazione del *business* in Europa con i maggiori operatori.

Il primo progetto è quello che chiamiamo « petrolchimica »: vogliamo disporre di materie prime a costi competitivi, sfruttando i vantaggi strutturali del sistema ENI, per avere un etilene mediterraneo che sia competitivo sia con l'etilene dei paesi arabi sia con l'etilene del centro-nord Europa, prodotto da una serie di produttori integrati, grazie al collegamento con etilenodotti che in Italia non possono arrivare. Abbiamo ottimizzato le cariche specifiche per la petrolchimica, che sono le cariche a più alto contenuto paraffinico (per fortuna il sistema ENI ne dispone), e diamo un valore aggiunto maggiore a tali cariche.

Vi è un confronto in atto tra ENICHEM e Montedison e la logica di tale confronto attualmente è molto diversa da quella del 1982; infatti, nel 1982 vi è stata una divisione di funzioni e di ruoli (ENICHEM materie plastiche, PVC e polietene; Montedison polipropilene e polistirolo). Oggi la logica è diversa, perché sulla base dei rapporti che abbiamo stabilito nel 1982 occorre sciogliere dei nodi che, in quel momento, non eravamo stati in grado di sciogliere. Mi riferisco, in particolare, al nodo Marghera, ai rapporti tra il *cracker*, i servizi e il clorosoda di Marghera e al nodo di Priolo, per quanto riguarda i servizi.

Conviviamo con Montedison in una serie di poli e la razionalizzazione definitiva è indispensabile. Oggi il *cracker* di Marghera lavora al 60 per cento per l'ENICHEM e vi sono dei vincoli Monte-

dison a Priolo. Non possiamo passare nel sistema Montedison per portare i nostri prodotti al *cracker* di Priolo, il più efficiente nel nostro sistema. Il ciclo del clorosoda di Marghera è integrato con la nostra produzione di PVC, però appartiene alla Montedison; le infrastrutture, i servizi e le *utilities* sia di Marghera sia di Priolo sono onerosissime e non è stato attuato ancora alcun piano di razionalizzazione, peraltro indispensabile. Quindi, esiste un progetto petrolchimica-AGIP, un progetto razionalizzazione con Montedison e quest'ultimo, il progetto internazionalizzazione.

In Europa coesistono ancora troppi produttori di materie plastiche: nel PVC ve ne sono circa 20 e nel politene ve ne sono più di 20. È indispensabile che anche su scala europea si attui una razionalizzazione tipo quella attuata su scala italiana; ci siamo resi promotori di una operazione di razionalizzazione su base europea al fine di creare una impresa europea delle materie plastiche.

Nel momento in cui abbiamo preparato la documentazione si è concluso l'accordo con l'ICI; ciò significa che l'ENICHEM e l'ICI si mettono insieme e razionalizzano il loro sistema di produzione e di distribuzione del PVC in Europa, costruendo una impresa che per quantità di prodotto e per capacità di mercato è la prima in Europa e, probabilmente, la prima nel mondo. Avremo il 26 per cento di quote di mercato europeo e il 12 per cento di quote di mercato mondiale. Questa razionalizzazione con l'ICI comporta una scelta strategica ben definita; è cioè indispensabile che anche in Europa ci sia una impresa, e non tante piccole imprese nazionali, capace di servire l'intero mercato europeo.

Mi sembra che dal punto di vista strategico ciò abbia un significato relevantissimo: significa che occorre eliminare i produttori marginali, cioè quelli che tengono troppo bassi i prezzi. Il prezzo del PVC, che è un prodotto sofisticato (non è semplice produrlo, perché viene da una serie di processi nel cloro e nell'etilene) è oggi meno di mille lire. È un prezzo

che è uguale o inferiore a quello del 1974. Sono quindi prodotti che non recuperano assolutamente il tasso d'inflazione perché il loro prezzo rimane bassissimo; il recupero relativo può avvenire soltanto con la riduzione dei costi, che è però possibile solo entro certi limiti, non oltre.

Quindi, la logica strategica di questa iniziativa, di questa *joint venture*, è quella di mantenere la produzione di PVC in Italia attraverso un'alleanza europa che ci permetta di pensare che, nei prossimi dieci anni, questo *business* risulterà nettamente profittevole e per l'azienda e per il paese.

Gli obiettivi di tali *joint venture* con l'ICI sono, appunto, i seguenti: riduzione delle capacità complessive, sfruttamento delle sinergie, riduzione dei costi di produzione, utilizzazione massima dei mercati principali, pressione per farne uscire i produttori marginali.

Nel campo dei politeni pensiamo di seguire il tipo di strategia che attuiamo per il PVC. È nostra opinione che non vi sia spazio per i produttori nazionali di politeni: è indispensabile avere produzioni che abbiano quanto meno base europea. Abbiamo realizzato il primo accordo con la Hoechst nel 1983 ed ora stiamo in trattativa per altri accordi con le maggiori società europee per « esportare » - mi si consenta il termine - questa cultura della razionalizzazione e della creazione di aziende *leader* di mercato in Europa.

Negli Stati Uniti, che rappresentano un mercato molto più vasto di quello europeo, normalmente per un prodotto di *commodities* esistono quattro o cinque produttori. In Europa, come ho già detto in precedenza, ne esistono venti o trenta, con ovvie conseguenze sulle guerre dei prezzi, sulle dimensioni degli impianti, sui problemi della logistica e degli spostamenti. Credo che in Italia stiamo facendo un buon lavoro, cioè continuiamo ad esportare la razionalizzazione che abbiamo attuato. Nel nostro paese esistevano tre produttori di PVC e politene, oggi ne esiste soltanto uno; riteniamo che, se

estendessimo questo fenomeno all'Europa, apporteremmo un beneficio sia ai produttori, sia agli stessi consumatori.

Negli altri settori consolidati abbiamo dei progetti di sviluppo. Per quanto riguarda gli elastomeri (gomme sintetiche) stiamo entrando nel settore delle gomme speciali; abbiamo compiuto quella prima operazione di internazionalizzazione che ho ricordato in precedenza, e ne stiamo realizzando delle altre.

Nell'agricoltura ci stiamo avviando verso un settore di sviluppo estremamente importante per i prossimi 15-20 anni, quello delle biotecnologie e della vendita di pacchetti integrati di prodotti e di servizi. Oggi non si debbono fornire più l'urea, l'ammoniaca e i fosfati, come si faceva vent'anni fa, bensì un servizio complessivo al cliente-utente, contadino o grande azienda agricola. Pensiamo di poter offrire dei pacchetti integrati molto importanti sia per le serre (produciamo tutti i prodotti necessari, dal policarbonato ai prodotti plastici speciali), sia per la coltura di certi prodotti, sia per l'assistenza alla coltivazione; per quanto riguarda invece il punto di partenza, cioè il concime, debbo dire che esso è il risultato di un pacchetto e non più l'obiettivo della vendita.

Credo che questo sia un settore di estremo interesse per il paese. A questo proposito, si dovrebbe fare un discorso più generale. È strano che il nostro paese abbia una bilancia dei pagamenti negativa proprio nei settori agricolo e chimico; io credo che un'alleanza tra chimica ed agricoltura, nell'interesse del paese, sia fondamentale. Occorre una chimica che curi gli interessi agricoli e le specificità di questo paese: io sono sicuro che da ciò potranno venire grossi benefici.

Il comparto delle fibre - come ho già detto - è stato ormai razionalizzato: oggi ci stiamo avviando allo sviluppo dei polimeri tecnici, in particolare del poliestere negli acrilici. Per quanto riguarda la detergenza, stiamo cominciando ad entrare nella produzione a valle, in particolare nei tensioattivi e nelle basi per olii lubrificanti.

Il piano triennale dell'ENICHEM per il 1986-1988 prevede un programma di sviluppo aggressivo delle attività innovative. Tali attività prevedono la crescita interna massima possibile nella chimica secondaria e nella sanità e la crescita attraverso acquisizione di *business* ad elevato potenziale di sviluppo.

La Technichem è uno strumento di *joint venture* e di *venture capital* che dovrebbe aiutarci a realizzare questi obiettivi.

La giunta dell'ENI ha approvato circa mille miliardi di investimenti, così ripartiti: 195 miliardi per il potenziamento della ricerca scientifica e tecnologica e 850 miliardi per attività industriali, di cui circa la metà per nuovi impianti. La società prevede di realizzare investimenti tecnici per 600 miliardi nel 1986, 638 miliardi nel 1987 e 596 miliardi nel 1988. Il totale per il triennio è di circa 1.800 miliardi. Conseguirò alla segreteria l'elenco dei primi investimenti approvati: gran parte di questi sono già in fase di attuazione.

I *business* di sviluppo sono quelli su cui vogliamo concentrarci al massimo; siamo presenti nella chimica secondaria, nella sanità e nei tecnomateriali. Vorrei però ricordare la tabella che abbiamo presentato all'inizio: questa nostra presenza è marginale, ammonta infatti all'8 per cento del fatturato totale della nostra società, mentre mediamente una società chimica comparabile con la nostra è presente per almeno il 40-50 per cento nell'attività fine e secondaria.

Un altro dato negativo, forse il più pesante, è costituito dal fatto che, del totale della nostra produzione (di quasi 8 mila miliardi di fatturato), solo il 5 per cento è realizzato con tecnologia originale della società, mentre oltre il 90 per cento è fatto con tecnologie acquisite. Questa misura dà il senso dell'arretratezza tecnologica della società rispetto alla concorrenza in un settore come la chimica dove, invece, il problema fondamentale è quello di disporre di tecnologie innovative originali. Noi purtroppo partiamo - non voglio ricordarlo ulteriormente - da una base che è quella illustrata all'inizio.

Quindi il *business* di sviluppo dell'ENICHEM, purtroppo, è concentrato sull'8 per cento del totale del fatturato nella chimica secondaria, nella sanità e nei tecnomateriali.

Le opportunità strategiche che abbiamo in questi settori sono costituite dal massimo sviluppo interno possibile, dalle acquisizioni di tecnologie e di *know how* all'esterno e dallo sviluppo attraverso acquisizioni e *joint ventures* di *business*. La condizione per ogni tipo di sviluppo è quella di creare una struttura di ricerca che garantisca la posizione strategica sia nei *business* attuali sia in quelli futuri. Questo è uno dei problemi maggiori per l'industria chimica.

Il quadro di sviluppo interno possibile al 1990 (in lire costanti) è il seguente: nei tecnomateriali, 320 miliardi di fatturato rispetto ai circa 150 attuali; nella SCLAVO, 430 miliardi rispetto ai 210 attuali; infine, nell'ENICHEM sintesi, 450 miliardi rispetto ai 200 attuali. Tutto ciò con un'occupazione che aumenta sensibilmente (480, 2.280, 1.550 unità rispettivamente), con investimenti fissi nell'ordine di 400 miliardi in tutti e tre i comparti e con risultati economici di margine operativo piuttosto interessanti.

Lo sviluppo interno, partendo purtroppo da una base limitata (8 per cento), è modesto. Prevediamo il raddoppio del fatturato in quattro anni, ma anche questo raddoppio incide in modo modesto sul fatturato totale dell'ENICHEM che ammonta a 8 mila miliardi, e che fra cinque anni sarà probabilmente di circa 12 mila miliardi. Quindi la percentuale della chimica fine rispetto al totale rimane molto limitata. Riassumendo, per quanto riguarda lo sviluppo interno, l'avanzamento è lento, la base di partenza è modesta, manca una massa critica, i costi e i rischi sono molto elevati e i ritorni sono differiti nel tempo. La conclusione è che lo sviluppo interno non è sufficiente e assolutamente risolutivo per l'ENICHEM e per i problemi della chimica italiana che l'ENICHEM in parte rappresenta.

Lo sviluppo esterno può essere fatto in tre modi: licenze di tecnologie e *know*

how, joint ventures e acquisizione di *business*. Per quanto riguarda le licenze di tecnologie e *know how* si può fare un commento molto semplice: è difficile acquisire tecnologie e *know how* originali. Le società che ne dispongono si guardano bene da darle ai concorrenti potenziali ed effettivi quali noi siamo, né è possibile immaginare che gli americani o i giapponesi diano delle licenze per il mercato europeo perché i prodotti chimici, come ricordavo all'inizio, viaggiano in tutto il mondo, e più sono ad alto valore aggiunto, più sono innovativi ed originali e più hanno come mercato il mondo e non un singolo paese. D'altronde la ricerca per fare un nuovo prodotto o una nuova molecola è costosissima; si calcola in cento miliardi il costo di ricerca per ogni nuova molecola nella chimica. Per ammortizzare questo costo è impossibile pensare ad un mercato nazionale, tanto meno regionale, ma bisogna pensare ad un mercato mondiale, che è l'unico in grado di assorbire costi così elevati. Per uno sviluppo esterno qualcosa è stato fatto. Abbiamo acquisito il controllo strategico del *business* della BRICHIMA e siamo entrati in un settore importante, quello dei fluorurati, con la RIMAR. Abbiamo acquistato la società BOSTON che ci dà una importante rete di distribuzione (circa 12 mila clienti) e che si integra sinergicamente con le attività di chimica specialistica e abbiamo costituito una *joint venture* modesta con la Uniroyal per fare additivi per materie plastiche. I delta del fatturato sono importanti in termini relativi, modesti in termini assoluti.

Per la SCLAVO abbiamo raggiunto un accordo di grande interesse negli Stati Uniti acquisendo la tecnologia dalla società AKTIS che consente di fare la diagnostica presso lo studio del medico: si tratta di un calcolatore in cui si mettono le analisi da fare e che, con i reagenti opportuni, dà in tempi reali le analisi fatte presso lo studio del medico. È un sistema molto interessante che pensiamo possa avere un grande successo, sia per la produzione di questo pacchetto, sia per la vendita dei nostri diagnostici, quelli che

produciamo nella SCLAVO. Il mercato dei diagnostici è uno dei più interessanti, che ha tassi di crescita elevatissimi, ma la nostra base di partenza è molto modesta.

Nella chimica secondaria stiamo tentando una serie di iniziative per acquisizioni negli ausiliari per gomme, intermedi finì e per la cessione di qualche tecnologia. Interessante è la cessione della tecnologia della carbammazione che hanno sviluppato i nostri laboratori e che evita la possibilità di disastri tipo quello avvenuto recentemente in India. Significativo è che la prima società alla quale l'abbiamo venduta sia stata l'Union Carbide.

Nel campo della sanità stiamo sviluppando una strategia per quanto riguarda gli immunofarmaci e i diagnostici. Stiamo sviluppando una *joint venture* con la ARCO per produrre e vendere insieme i tecnopolimeri. La ARCO ha delle posizioni di forza in alcuni segmenti di polimeri tecnici (copolimeri polistirenici), ha degli interessanti contratti nel settore aerospaziale e dell'auto e dispone di un'ottima ricerca applicata, in particolare su nuove leghe. Pensiamo di concludere entro la prossima settimana questa *joint venture* con la ARCO che dovrebbe darci una posizione migliore nel settore dei tecnopolimeri. Tutte le diversificazioni da *joint ventures* e da accordi per sviluppo interno sono limitate. Le *joint ventures* possibili sono praticamente difensive; si uniscono due aziende per migliorare la posizione competitiva in termine di riduzione di costi, di logistica e per un miglioramento della presenza nel mercato. In proposito l'ENICHEM ha qualcosa da offrire e per questo si è arrivati alla *joint venture* con l'ICI. Si farà una *joint venture* con la ARCO, o relativamente ai politeni. Ma si tratta comunque di *joint ventures* difensive, perché non vi è nessuna società al mondo che ha interesse a dare all'ENICHEM, cioè ad un concorrente, dei prodotti originali da sviluppare. Riteniamo che il salto qualitativo, per giungere ad un'azienda in grado di pensare al duemila e non solo all'oggi, si possa fare solo con acquisizioni di società importanti e di notevoli dimensioni nella chimica spe-

cialistica. Questo *iter* lo hanno già percorso i nostri maggiori concorrenti. Oggi l'ICI fattura 22 mila miliardi, mentre nel 1970 era una società delle dimensioni *grosso modo* dell'ENICHEM, ed aveva perdite pesantissime. Il punto di cambiamento dell'ICI è stato rappresentato dall'acquisto della ATLAS negli Stati Uniti nel 1972. D'altronde questa è una politica che seguono tutti gli europei che, negli ultimi tre anni, hanno acquistato negli Stati Uniti società per 10 mila miliardi. La BASF ha acquistato la INMONT per un miliardo di dollari, e la INMONT fattura 600 miliardi di dollari. Il tempo di realizzazione dell'acquisto è stato di tre settimane. Questo ha permesso alla BASF di entrare nel settore degli inchiostri e delle vernici speciali e di diversificarsi in tutta la chimica tradizionale.

La ICI ha acquistato pochi mesi fa la Beatrice Chemical, che fattura 450 milioni di dollari, per 750 milioni di dollari. Il tempo di realizzazione è stato di cinque settimane. Sottolineo che i tempi tecnici di acquisto per un'azienda a partecipazione statale, quando le fosse permesso e strategicamente avesse ottenuto il consenso, sono di molti mesi, e in questa maniera le cose buone sfuggono perché le prende qualcun altro e quelle cattive rimangono. Stiamo trattando l'acquisizione negli Stati Uniti della Uniroyal (che ha un fatturato di circa 700 milioni di dollari) che è una società che produce ausiliari industriali, gomme speciali e agrochemicals, ha una ricerca molto interessante nel campo delle sintesi chimiche e delle biotecnologie, ha una presenza internazionale in 120 paesi, inclusa l'Italia e un ottimo *management*. Su questo punto mi soffermo un attimo.

Il problema di una azienda chimica è costituito dalla sua ricerca, dal suo *management*, dal suo *marketing*, non dai suoi impianti. In Italia vi è stata per molti anni la cultura dell'impianto, che poi diventa « cattedrale » quando non riesce ad inserirsi in una situazione produttiva, collegata con i contributi dello Stato; non si sono invece attuati un *mana-*

gement ottimo e di levatura internazionale, la ricerca, la capacità di *marketing*.

L'Uniroyal ha un fatturato di 700 milioni di dollari (circa mille miliardi) di cui 349 negli *agricultural chemicals* (cioè in tutti i prodotti speciali per l'agricoltura), quasi 200 miliardi nelle gomme specialistiche e 556 miliardi in prodotti di chimica specialistica e di chimica fine. La redditività dell'azienda è stata di oltre il 15 per cento.

Mi soffermo ora sul piano strategico, poiché questa è una trattativa, una gara internazionale.

PRESIDENTE. Perché è in vendita la Uniroyal?

LORENZO NECCI, *Presidente dell'ENICHEM*. La società Uniroyal, che, per la verità, è più nota per i pneumatici, ha avuto un tentativo di acquisizione da parte di chi ha comprato la TWA, perché era una società a buon reddito. Il *management* l'ha riacquistata con l'intervento delle banche, che lo hanno finanziato. Poi l'azienda è stata divisa in cinque società; adesso vendono alcune parti per ripagare i debiti contratti per riacquistare l'azienda e il pezzo più importante è quello chimico. La vendita avviene attraverso una gara internazionale (con invito a 51 concorrenti internazionali) che terminerà verso la fine di aprile con un'offerta al miglior offerente. Forse occorreranno meno di un miliardo di dollari, perché è diminuita la tensione degli europei sulle acquisizioni degli Stati Uniti; è diminuita nel senso che hanno acquistato nei tre anni precedenti per 10 mila miliardi e, quindi, oggi i nostri concorrenti sono giapponesi, americani ed una serie di europei che però si sono consorziati per acquistarla a pezzi. Ma il *management* della Uniroyal non vuole venderla a pezzi, vuole venderla intera per preservarne l'unità manageriale che, peraltro, è quello che a noi interessa di più.

Si tratta solo di un esempio, perché è probabile che la Uniroyal non riusciremo a comprarla; vi sono problemi negli Stati Uniti, vi saranno problemi anche da parte nostra. Ma lo cito come esempio di

ciò che significherebbe: sarebbe fondamentale per lo sviluppo.

Nel piano strategico presentato all'ENI prevedevamo il rafforzamento del comparto *specialty chemicals* (in particolare additivi per gomme, additivi per plastiche, intermedi fini), lo sviluppo delle gomme speciali ed un forte impulso ai prodotti speciali per l'agricoltura (prodotti foliari, pesticidi, trattamento dei semi). A tale proposito vorrei fare una considerazione: è incredibile che in questo paese non vi sia un'azienda che produca pesticidi per l'agricoltura. È incredibile che noi siamo « ancillarizzati » completamente alla CIBA, alla Bayer, alla BASF ed ai produttori giapponesi e americani. Solo la Montedison ha una piccola attività (che fattura 90 o 100 miliardi) a Massa Carrara, ma il paese dipende completamente da importazioni in un settore così vitale come questo.

Vi sono indicazioni di alcune sinergie importanti che la Uniroyal richiederebbe; ma naturalmente le condizioni per le acquisizioni sono la tempestività dell'istruttoria (con tempi di risposta molto rapidi) e le disponibilità finanziarie. Purtroppo tali acquisizioni non sono programmabili, quindi occorre attuare una strategia, quella che chiamano *contingency strategy*, sulla base delle opportunità che si presentano.

Le direttrici fondamentali delle ricerche ENICHEM sono: la valorizzazione degli attuali punti di forza tecnologici, il potenziamento delle attività nei settori di innovazione, le attività di ricerca in comparti di interesse intersocietario, nonché tutte le presenze possibili in settori ad alta tecnologia. Prevediamo di aumentare l'organico di ricerca dai 1.100 attuali ai 1.800 nel 1988, sviluppando in modo rilevante la ricerca *corporate*, ma non trascurando assolutamente la ricerca sia nei *business* consolidati sia nei *core business*, naturalmente puntando al massimo nei settori di sviluppo.

I settori prioritari per la ricerca *corporate* sono le tecnologie avanzate per processi chimici, i materiali avanzati e le biotecnologie, cioè la chimica dei prossi-

mi quindici anni. Le spese che prevediamo per la ricerca *corporate* dell'ENICHEM sono di 22, 30 e 35 miliardi rispettivamente negli anni 1986, 1987 e 1988 (aggiuntivi a quelli attuali) più investimenti rispettivamente per 10, 20 e 40 miliardi.

PRESIDENTE. Passiamo alle domande.

DOMENICO MENNITTI. Ho voluto partecipare a questa audizione in quanto ho seguito personalmente i problemi della chimica. Ho avuto anche modo di seguire, insieme agli altri colleghi che fanno parte della Commissione bicamerale per la ristrutturazione e riconversione industriale, l'esposizione che il presidente Nacci ha fatto in quella sede qualche mese fa.

Dirò subito quello che vi è di nuovo rispetto a quanto è stato detto in quella sede. Il nuovo riguarda appunto l'ultima ipotesi, cioè quella di una acquisizione che è stata presentata come un esempio, anche se tutti hanno potuto constatare che si tratta di un esempio al quale l'ENICHEM tiene in modo particolare. Sarò rapidissimo nel rappresentare quanto si è verificato in questi anni, perché quel che è vero è che l'ENICHEM è riuscita a razionalizzare il settore. Mi auguro che questa fase della razionalizzazione sia in effetti conclusa, a parte la vicenda concernente i rapporti ancora da definire con la Montedison.

Dico questo perché, ad esempio, il presidente Reviglio non sembra dello stesso avviso, e perché chi vive in aree chimiche sa che questa fase della razionalizzazione è costata molto, soprattutto in termini sociali, e chi deve gestire queste situazioni sa quanto ciò sia difficile. Ad esempio, a Brindisi dal 1975 ad oggi abbiamo dimezzato le unità lavorative (erano circa 5.000 ed ora sono 2.400) e continuiamo ad andare avanti con ulteriori esuberi. A questo punto occorre passare da questa fase della razionalizzazione alla nuova fase dello sviluppo.

Il problema del rapporto con la Montedison è ancora tutto da definire ed i ritardi sono enormi. A questo punto ci

viene rappresentato un altro dato: l'esigenza di essere presenti con acquisizioni. Le chiedo: siamo di fronte a strategie che si accavallano, non collegate l'una all'altra, e quindi vi è la possibilità di realizzare investimenti che non possono dare uno sviluppo globale a questo settore, o invece esiste una strategia che ad un certo momento può garantirci che queste iniziative non siano fra di loro contrastanti e non ci riportino, pertanto, ad esperienze del passato?

GIUSEPPE SINESIO. Fare un'analisi di problemi che tutti conoscono, perché li hanno vissuti dal punto di vista parlamentare, è inutile, anche considerando che lo scenario è cambiato. Io spero che non esistano più contrapposizioni - talvolta strumentali, talvolta interessate - e che si possa giungere ad una razionalizzazione.

A tal proposito vorrei chiedere a che punto è tale razionalizzazione e qual è la situazione nell'industria chimica, divisa come è tra Montedison ed ENI. Vorrei poi sapere se sono state fatte delle *avances* tendenti a trovare adeguate soluzioni.

Io sono del parere che sia necessario trovare una soluzione di razionalizzazione; però ciò va fatto con quelle cautele e quelle trasparenze che rendano la operazione indolore, soprattutto per lo Stato.

Infine, le acquisizioni all'interno e all'esterno dei comparti chimici innovativi rappresentano un passo obbligato e necessario per un radicale cambiamento del *mix* produttivo della ENICHEM, e quindi del paese. Fatta questa premessa, la domanda è la seguente: lo sforzo finanziario dello Stato è stato sufficientemente garantito al fine di evitare che un impegno della chimica pubblica limitato alla difesa dei comparti tradizionali finisca per mortificare la stessa presenza della chimica pubblica italiana?

Se noi dobbiamo fare - come ha detto il presidente Necci - delle acquisizioni ed i mezzi finanziari vengono usati solo per queste acquisizioni, senza pensare

alla prospettiva dell'economia, si fa solo un « buco nell'acqua ».

È necessario dare una risposta concreta ai problemi della chimica italiana; problemi urgenti ed indifferibili nei confronti dei quali dobbiamo responsabilizzarci.

LORENZO NECCI, *Presidente dell'ENICHEM*. Io non credo che vi sia conflitto tra ciò che afferma il presidente Reviglio e quanto dice lei, onorevole Mennitti: la razionalizzazione non è ancora compiuta. In Italia continuiamo ad avere nove siti produttivi di materie plastiche e di prodotti di chimica di base. Pensare che questi nove siti possano continuare a vivere per i prossimi 20 anni come sono oggi è pura follia; ci troveremo a riaffrontare problemi drammatici sul piano occupazionale. La chimica, purtroppo, è un settore di innovazione in cui bisogna continuamente apportare prodotti, tecnologie, idee e mercati nuovi. Pensare che ormai siamo assestati, che lo sforzo fatto sia definitivo e che per i prossimi 15 anni non succederà più niente è, ripeto, una follia.

Ci troviamo a dover affrontare oggi la seconda fase dell'ENICHEM, cioè la presenza dell'ENI nella chimica, una fase che garantisca alla chimica italiana la prospettiva valida per il 1995, il 2000, il 2010. La razionalizzazione è un fatto che non finisce mai. La razionalizzazione in termini di necessità di interventi sui processi di riduzione dei costi, miglioramenti, chiusure di impianti obsoleti è un fatto fisiologico in una industria ad altissima innovazione; diventerebbe patologico e drammatico - in questo capisco bene la sua domanda - se continuassimo a chiudere impianti e ad espellere lavoratori senza avere la capacità di immettere nuove tecnologie nel sistema. Per questo noi cominciamo oggi a focalizzare l'attenzione dell'ENICHEM non più sulla razionalizzazione, sulle chiusure, sulla riduzione degli organici e degli impianti, ma essenzialmente sulla ricerca, sullo sviluppo, sulla internazionalizzazione, sul *management*, sulle innovazioni. Se queste

due cose non le facciamo compenetrare, non le portiamo avanti insieme, non potremo che trovarci di fronte ad ulteriori fasi di razionalizzazione, cioè di chiusura.

È un momento strategico fondamentale per la società; i tre anni precedenti sono stati all'insegna della « erre »: razionalizzazione, riduzione dei costi, ridondanza di personale. Oggi bisogna cominciare assolutamente a pensare al futuro, a portare nuovi prodotti, nuove tecnologie, nuove idee che si aggiungano e sostituiscano gli impianti, la cultura e il sistema precedente.

La razionalizzazione in questo senso, se siamo capaci di innovare, è finita; se non ne siamo capaci, deve continuare per forza. Tra due, tre, quattro anni, si riproporrà il problema di quale sito, di quale impianto, di quale attività deve essere chiusa. Questo è fatale: intervengono concorrenti arabi, riduzioni di costi, cambiamenti di scenari, prodotti nuovi.

La strategia che oggi l'ENI sta portando avanti è questa: dobbiamo passare alla fase dello sviluppo. Ma, purtroppo, questo passaggio non si può fare solo con le parole, non si può fare dicendo: « Faccio un nuovo impianto ». La fase dello sviluppo significa disponibilità di tecnologie originali, disponibilità di prodotti innovativi, capacità di venderli sui mercati mondiali. Sono cose queste che, dobbiamo dire con molta onestà, non abbiamo o abbiamo in misura limitata. Per questo il tentativo della società è quello di dare un *focus* strategico enorme, importante a tutto quello che riguarda gli uomini, la ricerca, l'innovazione e quindi le acquisizioni.

Mi si chiede se Montedison e Uniroyal si giustificano insieme. Io direi di sì. Non posso dire che siano facce della stessa medaglia, però la Montedison di oggi ha solo il problema di razionalizzare un accordo già raggiunto nel 1983, per cui non vi è più una divisione dei compiti nuova rispetto a quanto deciso, ma solo un miglioramento dei costi.

La razionalizzazione con la Montedison di oggi è logistico-produttiva e dipenderà

dalla capacità di trovare un accordo ragionevole sul tema dei costi degli impianti, ma sul piano strategico non si innova niente: l'etilene lo facciamo noi e continuiamo a farlo noi; il propilene lo facciamo noi e continuiamo a farlo noi. Certo, vorremmo avere la disponibilità dei servizi che oggi gestisce Montedison; vorremmo avere la disponibilità degli impianti che sono nostri, di cui vendiamo i prodotti, ma che gestisce Montedison.

La Uniroyal invece rappresenta quello che ho detto, e cioè il senso del cambiamento, la capacità innovativa, la tecnologia in alcuni settori specifici, la possibilità di garantire, con ritorni lunghi di due, tre, quattro anni, i reinvestimenti in Italia di prodotti nuovi e originali. Questo è il senso della Uniroyal.

Quindi, Montedison e Uniroyal non sono affatto conflittuali.

Per quanto riguarda la domanda dell'onorevole Sinesio circa lo stato della razionalizzazione con Montedison, credo di aver già risposto: si tratta in una fase di studio. La giunta dell'ENI deve decidere quando andare avanti; quando il presidente dell'ENI ci dirà che possiamo procedere, inizieremo il negoziato.

Mi è stato chiesto se lo sforzo finanziario dello Stato sia stato garantito o no per lo sviluppo; purtroppo, la società che io dirigo non è ancora in condizioni tali da generare un fondo autonomo da destinare all'innovazione, ma può fare ciò solo in misura molto limitata. Abbiamo visto in precedenza gli andamenti dei margini operativi: quello della società è molto buono rispetto al passato, ma non è certo tale da garantire spese di ricerca, di innovazione e di acquisizione.

Tutta la fase di razionalizzazione e ricapitalizzazione è stata assistita dallo Stato e dall'ENI in modo sufficiente per i fabbisogni della società e buono rispetto alla media degli interventi che sono stati fatti in anni precedenti. Credo che l'ENI sia intervenuto nel settore chimico insieme allo Stato con cifre relevantissime.

Tra il 1981 e il 1985, se non vado errato, sono stati concessi più di tremila miliardi da parte dell'ENI al settore chi-

mico, naturalmente garantiti in parte dallo Stato e in parte anche dall'ENI stesso. Non penso si sia trattato di soldi gettati dalla finestra, perché nel 1981 i debiti del settore della chimica ammontavano a migliaia di miliardi, gli impianti erano ridotti nelle condizioni che ben ricordiamo e mercati non esistevano; mentre per lo stato in cui oggi si trova il comparto chimico, credo che siano soldi ben spesi.

Non voglio azzardare previsioni, ma probabilmente nel giro di mesi o di pochi anni una società come l'ENICHEM o alcuni settori di tale società potrebbero tranquillamente essere portati in borsa e ottenere probabilmente dei risultati. Infatti, alcune aziende dell'ENICHEM sono perfettamente risanate: le gomme fatturano mille miliardi e guadagnano; la detersiva fattura 800 miliardi ed è in forte attivo; le fibre sono sul punto di essere in attivo perché quest'anno hanno raggiunto il pareggio; l'agricoltura fattura 1.200 miliardi ed è in attivo; la SCLAVONE fattura 200 e anch'essa è in forte attivo; anche l'ENICHEM-Sintesi è in pareggio. Rimane ancora sul tappeto il problema della petrolchimica e della chimica di base che è molto rilevante ma che non è più il problema fondamentale.

Quindi, ho l'impressione che questi soldi siano stati dati in misura sufficiente per garantire l'esistenza, la sopravvivenza e la razionalizzazione. Non sono certo sufficienti in caso di grandi sforzi di acquisizione o di ricerca perché avremmo bisogno sicuramente dell'aiuto dello Stato o, comunque, dell'ENI perché da soli non possiamo pensare di sdebitarci di cifre rilevanti quanto quelle coinvolte dalle acquisizioni che ho citato.

MICHELE VISCARDI. Una delle domande che volevo rivolgerle riguardava la utilità e l'opportunità di quotare in borsa alcune delle vostre società. Lei ha già indicato i settori per i quali questo è possibile, per cui, a questo punto, la domanda si riduce a perché non lo si faccia, quali siano gli impedimenti attuali o quali le condizioni necessarie per portare in borsa tali società in modo tale da aumen-

tare le vostre disponibilità finanziarie. In questo modo potrete far fronte alle difficoltà che lei prima ricordava.

La seconda domanda, avvocato, riguarda questa vostra partecipazione per l'acquisizione della Uniroyal all'asta per la quale vi siete qualificati. Avete superato il primo ostacolo. Lei ha accennato prima alle difficoltà di carattere temporale, poi ora ha fatto anche riferimento a problemi finanziari. Mi è sembrato di scorgere, nel modo in cui l'ha rappresentato, l'esigenza di una normativa particolare in grado di superare le attuali difficoltà del regime autorizzatorio in atto nel sistema pubblico. Può essere un fatto interessante ma certo vanno chiarite meglio le condizioni indispensabili perché voi non siate estromessi nel corso di quest'anno. Le rivolgo questa domanda per consentire iniziative specifiche dal punto di vista parlamentare.

Circa i problemi collegati al Mezzogiorno, il prezzo che abbiamo pagato deriva, a mio avviso, in parte dall'arrivo di nuovi produttori sul mercato internazionale e in parte, probabilmente, dalla distanza dai centri utilizzatori della materia o del prodotto intermedio. Poiché non è ipotizzabile che questi due fattori scompaiano, perché rimangono sempre rigidi nel loro condizionamento, a questo punto, com'è possibile risolvere la reintegrazione nel Mezzogiorno delle varie attività? Chiedo questo soprattutto rispetto alle prospettive individuali che lei un attimo fa ha definito variabili.

Se affrontiamo oggi il problema probabilmente eviteremo la rigidità dei fattori i quali hanno determinato lo smobilizzo.

Nell'incontro con le organizzazioni sindacali, si è parlato anche della Montedison, di una sorta di verticalizzazione od integrazione del ciclo. Sembrerebbe, infatti, che lì vi sia petrolio e quindi una capacità di raffinazione possibile per la vicinanza della materia prima degli impianti: ciò favorirebbe una ulteriore agglomerazione di attività in grado, anche per questa strada, di migliorare risposte più o meno ravvicinate alle preoccupazioni del Mezzogiorno.

GEROLAMO PELLICANO. Vorrei sapere quali ricadute positive per l'industria chimica - ma non soltanto per questa - potrebbero derivare dall'eventuale successo dell'offerta d'acquisto della Uniroyal da parte dell'ENICHEM.

MAURIZIO SACCONI. Vorrei, in primo luogo, occuparmi del problema della razionalizzazione che è, in buona parte, premessa per lo sviluppo o, per lo meno, condizione di certezza per qualsiasi tipo di operazione di sviluppo. Mi chiedo quali possano essere i tempi ragionevoli per questa razionalizzazione. Non parlo dei futuri e possibili accordi di collaborazione tra le due società nazionali, ma mi riferisco alla razionalizzazione « politica » - sia detto tra virgolette - con la partecipazione del Governo. Mi sembra di aver capito che il sistema produttivo nazionale non sia più nella condizione di attendere ancora.

Desidero qualche chiarimento al riguardo, anche in funzione di un eventuale intervento governativo.

In secondo luogo, per quanto riguarda lo sviluppo, si è detto giustamente che esso è costituito in buona misura da investimenti in materiali umani più che tecnologici; dobbiamo uscire da una condizione di orientamento all'impiantistica, di orientamento alla produzione, per andare verso quello al mercato e all'innovazione.

Qual è stato il *turn over* del *management* interno all'ENICHEM nell'ultimo periodo, posto che poi lo dovremo valutare con un tasso un po' straordinario di *turn over*, alla luce di questa « rivoluzione culturale » che deve entrare nella chimica in generale e quindi anche in ENICHEM? Poco fa i rappresentanti dei sindacati ci hanno detto che i ricercatori dipendenti sono poco pagati.

L'internazionalizzazione è senza dubbio una condizione necessaria, siamo tutti d'accordo. Mi associo pertanto alla domanda su come gestirla al meglio, come realizzare quei tempi rapidi, compatibilmente con la condizione di controllo pubblico in cui vi trovate, come risolvere il problema at-

traverso un'autorizzazione-quadro, in modo tale che, poi, con il mandato, vi possiate muovere al meglio, senza riaprire tutto un meccanismo, tutta una procedura di rapporti anche con il controllo pubblico che possa far perdere occasioni ed opportunità, che d'altra parte si vanno esaurendo. Per quanto riguarda l'ICI, vorrei chiedere la cortesia di restituire il favore a Harwey Jones: vorrei che lei andasse in Inghilterra a dire le stesse cose che lui ha detto a noi, e cioè che è stato un bellissimo accordo, peccato che noi dobbiamo pagare tanti costi occupazionali. A parte la battuta, le chiedo che l'accordo comprenda questo nostro ingresso nella integrazione a valle, in modo da essere garantiti per quanto riguarda la domanda nazionale in termini di corrispondente offerta e per quanto riguarda il rapporto con l'ICI. Vi è il problema del contolavorazione nell'accordo ICI e mi auguro che coincida con la razionalizzazione. Se la razionalizzazione tarda, il problema va risolto prima.

Infine, per quanto concerne il terziario, la crescita di questa componente mi pare fondamentale. Lei ha già detto di come cerchiate di offrire un prodotto, orientandovi di più al mercato, integrato con il servizio. Credo ci sia molto da fare, in termini di estrapolazione dallo storico patrimonio della chimica di terziario, legato alla produzione, ma anche offerto ad altri.

Vi sono progetti ulteriori di generale valorizzazione del terziario interno, perché esso sia connesso con una migliore offerta al cliente e non sia solo connesso con le vostre produzioni?

LELIO GRASSUCCI. Da quello che abbiamo appreso fino ad oggi, da questa indagine conoscitiva, emerge un dato preoccupante e cioè che la base chimica del paese è insufficiente a far compiere un salto di qualità e di quantità all'apparato industriale italiano. Vi è una esigenza di recupero immediato di spazi e di qualificazione in modo da consentire uno sviluppo più complessivo del nostro paese.

A tale riguardo mi interesserebbe una vostra opinione su un punto sul quale abbiamo avuto modo di discutere anche con la Federchimici. Qual è il ruolo delle strategie di politica industriale che possa nel modo migliore garantire un processo di integrazione, pubblico e privato, nel campo della chimica? Come può essere guidato un processo di gestione flessibile del piano chimico e come può essere integrato a comparti che oggi non sono presenti? Vorrei, in sostanza, un giudizio (per la verità, il documento della Federchimici in proposito era molto pesante) sugli strumenti e sulle scelte di politica industriale italiana.

Una seconda questione è legata alla possibilità di acquisizione di *joint ventures* internazionali. A me pare che sia giusta la definizione che qui è stata data da varie parti, nel senso che oggi la chimica italiana ha una immagine molto diversa dal passato e che, in questa direzione, aziende sia pubbliche sia private hanno avuto un grosso recupero. Tale recupero, in effetti, non è consono alle reali esigenze, per cui anche se sviluppassimo al massimo la ricerca, avremmo ugualmente problemi di buchi da coprire con internazionalizzazioni e con acquisizioni di *joint ventures*.

In merito a questa esigenza vorrei sapere, in primo luogo, a che punto sia la trattativa Montedison-ENICHEM e quanto tempo ci vorrà ancora per concretizzarla, se il Governo possa dare un contributo per una soluzione positiva o se sia meglio che ancora non intervenga. Sempre da questo punto di vista, quali sono le possibilità concrete, effettive, per un successo della vostra acquisizione dell'Uniroval? In questa direzione cosa può fare e deve fare il Governo, e come possono essere risolti i problemi finanziari connessi con tale acquisizione? Si tratta di vedere come il Parlamento e il Governo possano dare un sostegno, comunque un contributo, in questo senso. È chiaro che questo problema non deve pesare in modo negativo sulle scelte di investimenti che già l'ENICHEM ha predisposto nel piano quinquennale. Si tratta di discute-

re e di vedere se occorra un sostegno particolare, un irrobustimento dei fondi di dotazione.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno, le organizzazioni sindacali - lo ha già detto il collega Viscardi - pensano che ENICHEM e Montedison potrebbero varare un progetto di integrazione fra produzione-raffinazione e produzione-petrochimica, avendo riguardo in particolare alle produzioni a valle, legate al mondo reale dell'attività produttiva del Mezzogiorno, cioè agricoltura e specialmente edilizia, per far compiere al sud un salto di qualità in questi due comparti, ma non solo a questi, anche con produzioni molto specializzate e innovative, che vanno comunque garantite. In questo senso, vorrei sapere se vi sia già un minimo di intesa, uno sforzo di ricerca o, comunque, quale strumento, oltre la nuova legge per il Mezzogiorno, il Parlamento potrebbe studiare per evitare che dal processo di ristrutturazione il Mezzogiorno, relativamente al settore chimico, venga totalmente paralizzato.

Sempre su questo versante vorrei un giudizio sullo stato delle relazioni industriali tra voi e le organizzazioni sindacali oggi e come si prospettano nell'immediato futuro.

Vorrei infine sapere quali sono i rapporti tra ENICHEM e i centri di ricerca universitari e pubblici e quale sforzo si sta facendo per avere centri di ricerca integrati nella chimica, che appaiono oggi molto decisivi.

EMANUELE CARDINALE. Mi sembra di aver capito che quest'anno l'ENICHEM raggiungerà il pareggio, e forse ciò è dovuto essenzialmente al fatto che buona parte del mercato è nell'area del marco e non del dollaro. Quindi la situazione non è buona per l'ENICHEM fibre, perché ha un mercato essenzialmente nell'area del dollaro. Vorrei sapere come stanno effettivamente le cose.

Ho avvertito poi, rispetto ad altre audizioni, un atteggiamento diverso della ENICHEM nei confronti dei prodotti di chimica derivata e chimica fine. Lei ha

fatto riferimento agli antiparassitari e ha affermato che la CIBA ne ha praticamente il monopolio. Già due anni fa ricordo di averle domandato perché erano state abbandonate tutte le linee di ricerca avviate, dato che erano scaduti i brevetti e si potevano installare gli impianti.

Per quanto riguarda la chimica derivata, nel campo degli acrilati importiamo tutto dalla Germania e dalla Francia. Vogliamo avviare qualcosa in Italia? Si registra infatti una mancanza di unione tra chimica di base, trasformazioni chimiche e chimica fine. Non credo sia tutta da buttare la cultura impiantistica e credo che proprio nel campo della chimica dei derivati ci sia ancora molto da sfruttare.

ALBERTO PROVANTINI. Ho avvertito nei suoi passaggi un assillo, presidente Necci, quello dei tempi. Finita la stagione della programmazione, non vi è, oltre ad una questione procedurale (autorizzazioni da parte del Ministero, degli enti e così via per non perdere gli affari), anche un problema che attiene a chi decide, al ruolo del Parlamento e del Governo, agli enti di Stato e agli strumenti per ridare autonomia al *management* pubblico?

Per quanto riguarda l'innovazione (che non è solo un problema di *business*) quali sono le prospettive verso l'Europa?

Vorrei inoltre qualche chiarimento in merito ai rapporti ENI-Montedison in generale e in particolare sulla questione di Porto Marghera e Priolo. Chi avanza delle proposte e a che fine? Credo sia giusto essere chiari, per non leggere magari domani su qualche giornale una notizia che sarebbe invece opportuno che ci desse lei oggi.

LUCIANO RIGHI. Vorrei innanzitutto una maggiore precisazione per quanto riguarda gli investimenti nei vari settori della chimica da parte dell'ENICHEM e quali sono le fonti da cui si pensa di ricavare queste risorse. Questo è collegato al discorso della trattazione in borsa di determinate aziende, ma anche in assenza di questa trattazione vorrei sapere da dove si ricavano queste risorse.

La chimica fine rappresenta soltanto l'8 per cento della tripartizione che avete presentato. Vorrei sapere se intendete investire di più in questo campo, avvalendovi anche di presenze nazionali disponibili ad essere coordinate secondo un vostro progetto che produrrebbe un rafforzamento notevole di questo settore a livello nazionale.

ITALO BRICCOLA. Innanzitutto mi scuso se approfitto di queste audizioni per fare qualche considerazione di carattere personale. A me fa piacere, dato che ho vissuto gli anni della chimica del dopoguerra, sentir dire che abbiamo fatto grandi errori nell'impiantistica e così via. Seguendo un po' la politica dei miei colleghi continuo anch'io a parlare di Mezzogiorno. Quando ero alla Montecatini sapevo che andavamo a fare a Brindisi un impianto che non serviva a nulla. Negli anni sessanta, solo per sfruttare i soldi della Cassa per il Mezzogiorno, si faceva un investimento inutile, perché ciò che si produceva nello stabilimento di Ferrara era sufficiente. Faccio un'altra considerazione. Negli anni sessanta, avere nel campo della chimica l'Edison, la Montecatini e lo ENI era un lusso che potevamo permetterci solo noi, credendo di essere chissà che cosa. Oggi si deve pensare a due industrie, una statale ed una privata che, integrandosi, facciano le cose per bene.

Se qualcuno acquista all'estero, un motivo deve esserci; non mi piacciono gli stranieri, se potessi comprare tutto in Italia lo farei. Ma nella chimica c'è qualcosa che non funziona dal punto di vista tecnologico e dell'innovazione. In questo senso dovete fare qualcosa di più perché vi sono delle industrie statali (ad esempio quella delle Ferrovie dello Stato) che quando acquisiscono parti in plastica richiedono che siano fatte con materiali stranieri.

Nessuno si illuda che con la chimica attuale si possano creare posti di lavoro. Già nella chimica degli anni cinquanta e sessanta avevamo una automazione tale da far pensare che non potesse esistere una situazione migliore; eppure il mondo va avanti e i prodotti tradizionali oggi sono

fatti dalla metà delle persone. Se non si entra nel campo nuovo non si fa nulla.

Quanto all'Uniroyal, se è una società da acquistare la si acquisti, perché presenta una certa immagine; ma non prendiamola per sviluppare quelle piccole attività che non servono a nulla. Mi è stato detto (non so se sia una battuta) che in Italia importiamo molti prodotti manufatti in plastica; non è vero. L'industria delle macchine di produzione di materie plastiche è una delle più sviluppate nel mondo; nel campo delle macchine a iniezione non abbiamo nulla da imparare da nessuno.

Esiste però una difficoltà: quello che non fa la grande chimica (cioè l'acquisizione delle piccole cose) lo fanno i privati e lo fanno bene. A voi si chiede di dare i materiali giusti: ecco la funzione della grande chimica.

L'ENICHEM ha intenzione di fare questa politica e non di arrivare a comprare una fabbrica per far vedere che sostiene una politica occupazionale? La politica occupazionale dobbiamo farla noi, che siamo in grado di arrivare un po' ovunque. Voi dovete darci la grande chimica, i grandi prodotti, in competizione con le aziende europee.

Commercialmente dovete essere un po' più elastici. Mi rendo conto che avete delle situazioni difficili dal punto di vista finanziario, ma a volte arrivate sul mercato e chiedete delle condizioni-capestro rispetto ad altri concorrenti che, invece, lasciano vivere di più, in una situazione che sul piano finanziario è difficoltosa per tutte le aziende. Vi prego quindi di vedere se la politica finanziaria della vostra società debba essere adattata alle esigenze del mercato italiano.

GIAN LUCA CERRINA FERONI. Desidero innanzi tutto ringraziare l'avvocato Necci per la sua esposizione seria, realistica e priva di enfasi; egli infatti non ha nascosto le difficoltà e ciò non è frequente.

Voglio porre all'avvocato Necci tre questioni. La prima è la seguente: voi avete insistito (anche se nel contesto di un ragionamento più ampio) sullo svilup-

po dell'ENICHEM nel comparto della sanità; come si concilia questo con la sostanziale indifferenza che l'ENICHEM ha mostrato verso la farmaceutica? Qualche opportunità, anche significativa, vi è stata (penso alla Pierrel). Questa è diventata una « terra di nessuno », un oggetto di internazionalizzazione passiva. Ritengo che tale questione meriti una risposta da parte del gruppo dirigente dell'ENICHEM.

La seconda questione concerne l'Uniroyal, sulla quale sono state già fatte molte domande. Ritengo che la sua esposizione sia convincente; tuttavia, come lei, non mi nascondo la difficoltà e la serietà di questa scelta. Come pensate in casa vostra (cioè in casa ENI Chimica e in casa ENI) di fronteggiare sotto il profilo delle risorse questa situazione? In parte con i fondi di dotazione, in parte con risorse proprie, in parte con risorse di mercato o con risorse aggiuntive da chiedere al Parlamento ed al paese? Lei non ritiene (mi rifaccio alla domanda dell'onorevole Pellicanò) che per garantire la fattibilità sociale di questa operazione sia necessario chiarire al paese quali sono i vantaggi e le ricadute di questa operazione per la chimica e per l'intero paese? Sarebbe utile che lei ci lasciasse la documentazione che ha portato, in particolare con riferimento alle vostre strategie, agli anni novanta, alle ricadute sull'occupazione e sugli investimenti.

Vengo ora alla terza ed ultima questione. Nel campo delle trattative con la Montedison si sta ponendo la questione della razionalizzazione della chimica di base, o non ritenete che questo debba essere anche un accordo definitivo sulle razionalizzazioni riguardanti, invece, anche spezzoni della chimica fine e secondaria, tanto più nella logica, che lei ci ha descritto, di un mutamento del *mix* produttivo e di uno sviluppo dell'ENICHEM?

VITO NAPOLI. Il problema centrale riguarda il rapporto tra ENICHEM e Uniroyal: si tratta quindi di trovare i 1.600 o 1.400 miliardi, facendo in modo che non accada quanto è successo con la Pierrel,

alla quale voi siete stati interessati ma, non avendo i tempi di Gardini e della FIAT né i soldi di De Benedetti, siete arrivati forse con una settimana di ritardo.

Ma a parte questo, vi sono altri problemi riguardanti il *deficit* della bilancia commerciale. So che il mio amico Briccola, produttore di manufatti in plastica, difende le aziende piccole e medie. Le chiedo (è una domanda che potrei porre anche all'onorevole Briccola) quali siano le ragioni di questo spaventoso *deficit* della bilancia commerciale: 5.470 miliardi, di cui 2.893 nella chimica fine. Secondo me la conoscenza di tali ragioni ci consentirebbe di rafforzarci in un momento in cui si cercano occasioni e idee da rendere produttive.

Pensiamo, per esempio, che vi sono regioni del Mezzogiorno dove è impossibile effettuare riconversioni di aziende fallite (cito il caso della Liquichimica) o tentativi di importare in quelle regioni fattori di industrializzazione. Porto l'esempio della mia regione, la Calabria, dove con il 75 per cento di contributi a fondo perduto non vorrei che fossimo costretti a fare cioccolata come in Irpinia. Essendovi questo *deficit*, quali sono le possibilità di recuperare idee ed occasioni produttive?

Vi è poi la storia della Liquichimica Calabria. A tal proposito io accetto il discorso che lei ha fatto: « Ci sono troppi centri; bisogna ridurre, razionalizzare: questo è l'unico modo per rapportarci con il mercato ». Quindi, accettiamo anche la chiusura, però, a mio giudizio, bisogna che soprattutto nel sud si faccia un po' di « rivoluzione », dicendo le verità, per evitare che le mistificazioni e le demagogie di parte - dell'una o dell'altra, politiche e sociali - continuino a far sperare in cose che non esistono. Se esistono è bene saperlo, se non esistono è bene dirlo.

Questo vale per la Liquichimica, che fa parte del vostro « pacchetto ». Vi è però anche la storia della SIR - che non fa parte del vostro « pacchetto » - chiusa

al sud e riaperta con impianti pagati dalla Cassa per il Mezzogiorno e trasferiti a Solbiate.

Non voglio pormi il problema SIR; mi pongo il problema Liquichimica.

PRESIDENTE. Non vorrei portare una nota di pessimismo, perché anche io apprezzo la realistica relazione del presidente Necci, però egli ha denunciato una gravissima carenza nel campo della ricerca, nel passato, da parte dell'ENICHEM. Perciò, la capacità di innovazione è molto limitata, tant'è vero che dopo il periodo della razionalizzazione dovrebbe iniziare il periodo dell'innovazione, del *management*, della ricerca. Per cui l'unica alternativa, per recuperare almeno in parte il tempo perduto ed i gravi errori commessi nel passato, è rappresentata dall'acquisizione di aziende estere che abbiano un forte patrimonio tecnologico e una notevole capacità innovativa, oltre ad una rete di distribuzione nel campo mondiale.

Ora l'ENICHEM ha trovato nella Uniroyal queste tre caratteristiche che potrebbero sopperire alle deficienze del passato.

Ma, nel caso in cui le trattative non andassero a buon fine e queste acquisizioni di rilievo non fossero possibili, l'ENICHEM dovrà ridimensionare notevolmente le sue ambizioni e le sue attività? Con quali conseguenze? Ovvero, esistono dei programmi alternativi all'acquisizione di queste aziende estere? Quali possibilità hanno questi programmi di essere realizzati, non nel lungo periodo, ma almeno nel breve e medio periodo?

LORENZO NECCI, *Presidente dell'ENICHEM*. Le domande sono molte e chiederò l'aiuto dell'ingegner Calogero, in particolare per quelle di pertinenza anche dell'ENI.

L'onorevole Viscardi chiedeva se sia utile portare in Borsa qualche società dell'ENICHEM. La risposta è sì. Non lo abbiamo fatto sinora perché il programma di risanamento si è completato, per alcune aziende, l'anno scorso e comincia solo ora a dare frutti. Speriamo di portare in

Borsa due aziende: l'Alcantara e la SCLAVO, che sono aziende medio-piccole; speriamo poi di continuare con aziende più grandi e impegnative. Pensiamo che l'esperienza sarà positiva anche se la vecchia ANIC ha avuto in tale campo una brutta esperienza. Oggi la Borsa è in un periodo miracolistico, ma non sappiamo quanto durerà. Noi, come ente pubblico, non vorremmo fare un'azione solo speculativa di rialzo; vorremmo portare delle aziende che diano certezza e fiducia al risparmiatore. Questo credo sia un po' il compito delle partecipazioni statali che, in fondo, sono nate così.

Quindi, tranne alcuni settori strategici di importanza nazionale, come l'acciaio o il metano, credo che le aziende chimiche, per la loro natura, dovrebbero andare in Borsa e dovrebbero avere la capacità di confrontarsi continuamente con il mercato.

Il nostro programma è perciò quello di andare in Borsa e reperire dei mezzi finanziari che ci aiutino a procedere ad operazioni di innovazione ed acquisizione.

Per quanto riguarda il discorso delle procedure per l'Uniroyal penso sia utile ascoltare il rappresentante dell'ENI, ingegner Calogero.

Circa l'ENICHEM il discorso mi sembra abbastanza semplice. Ci rendiamo conto che siamo in un settore, quando parliamo di acquisizione, estremamente delicato: spesso dietro le acquisizioni si vede chissà che cosa. Il primo problema è proprio la trasparenza dell'acquisizione, elemento questo che noi cerchiamo di garantire nel modo migliore possibile. Nel caso Uniroyal, si tratta di un'asta pubblica con partecipazione mondiale. In tale operazione ci facciamo aiutare da banche e studi legali di primaria importanza. Certo, forse il problema generale delle acquisizioni e/o delle dismissioni dovrebbe trovare un punto di riferimento nel Parlamento. Una Commissione o un gruppo di lavoro del Parlamento che potessero garantire le acquisizioni in termini di trasparenza, di chiarezza, di fattibilità, di valori, per noi sarebbero molto utili.

PRESIDENTE. Le trattative invece di durare mesi, durerebbero anni!

LORENZO NECCI, *Presidente dell'ENICHEM*. Me ne rendo conto. Ho detto, infatti, « sarebbero utili », altra cosa è poi l'attuazione pratica.

Io credo che si debba fare un quadro delle prospettive dell'industria chimica non nel dettaglio, ma nelle grandi linee, e poi lasciare il *management* libero di fare le scelte che ritiene più opportune. Il *management* deve poter rischiare e deve essere quindi premiato o punito, altrimenti si rischia di fare un discorso garantistico di scarico delle responsabilità in base al quale nessuno risponde più di nulla. Io credo che il *management* delle partecipazioni statali debba essere, da questo punto di vista, il più possibile assimilato a quello privato.

Comunque, noi abbiamo fatto, in termini di copertura formale e sostanziale dell'acquisizione di partecipazione alla trattativa e di disponibilità dell'azienda in termini di mezzi finanziari propri, il massimo che potevamo fare. Non voglio lasciare cadere questo argomento, lo riprenderò insieme all'ingegner Calogero.

L'onorevole Viscardi chiedeva come è possibile risolvere nel Mezzogiorno il problema dello sviluppo. In effetti, questo è il problema più delicato che ci troviamo a dover affrontare. Un'industria chimica pubblica che cosa deve fare? Qual è la missione dell'industria chimica pubblica?

Vi è stato, per un certo periodo di tempo, il concetto che la missione della chimica pubblica fosse quella di trovare posti di lavoro al sud. Ciò ha comportato una serie di errori strategici e finanziari da parte del Governo e dell'industria e una serie di giustificazioni agli errori fatti.

Ora il problema è quello di definire qual è la missione dell'ENI nella chimica. Io la intendo in questo modo: il posto di lavoro è fondamentale, importante, sacrosanto; lo rispetto al massimo, però non credo che debba essere l'obiettivo. Il posto di lavoro può essere solo

la conseguenza di una scelta imprenditoriale e manageriale orientata all'innovazione, al cambiamento, a riportare l'Italia anche nel settore della chimica nel posto che le compete. L'Italia è il sesto o il settimo paese più industrializzato del mondo, è il quinto paese al mondo per il mercato della chimica, ma come numero di aziende essa sarà al trentesimo posto. La Svizzera si permette di avere molte grandi aziende, eppure ha solo tre milioni di abitanti; non parliamo poi della Francia, dell'Inghilterra o del Giappone. L'Italia in questo settore è debolissima. Pertanto, la funzione dell'ENI Chimica dovrebbe essere proprio quella di riportare capacità tecnologiche di innovazione all'interno del nostro sistema; conseguenza di ciò sarebbe la creazione di nuovi posti di lavoro al sud, mentre per ora è estremamente difficile una possibilità del genere.

I nostri piani prevedono un contenimento della forza lavoro attuale dell'ENI Chimica per circa mille persone nei prossimi cinque anni. Si tratta di piani assai coraggiosi di difesa ad oltranza della situazione attuale, per cui quando ci si batte sul fronte di quello che già esiste, non ci si può battere anche sul fronte di quello che si deve fare. Tali piani prevedono anche un incremento della mutazione interna del sistema e delle professionalità.

Purtroppo quando affermo che la cultura degli impianti è finita, intendo dire che è finita anche una certa cultura occupazionale operaistica di un certo tipo: qui occorrono laureati, diplomati, occorrono uomini di *marketing*, ricercatori capaci di lavorare e vivere sia in Sicilia, sia in Svizzera, sia in America. Se non disponiamo di questo tipo di specializzazioni, non abbiamo alcuna possibilità di continuare a difendere quello che abbiamo e successivamente creare nuovi posti di lavoro.

Debbo fornire anche alcuni dati sconcertanti: in seguito alla creazione di un « piano giovani » per l'assunzione di cinquecento neolaureati nei settori della chi-

mica, della biologia e della ricerca, in un anno e mezzo abbiamo assunto solo 68 persone.

GIAN LUCA CERRINA FERONI. Con il contratto formazione-lavoro ?

LORENZO NECCI, *Presidente dell'ENI-CHEM*. No, con contratti pieni, retribuiti nella nostra ricerca. Abbiamo tentato di stabilire rapporti con le università, ma prima di arrivare a creare nuovamente le condizioni per avere a disposizione gli uomini, ci vorrà molto tempo. Abbiamo, dunque, bisogno di tempo e di pazienza: nella chimica non si fanno i salti da un giorno all'altro, non avremo da un giorno all'altro cinque o dieci impianti nuovi in sostituzione dei vecchi, per cui l'unica strategia da seguire è quella di concentrarsi nella difesa dell'attuale sistema produttivo ed industriale per avere il tempo sufficiente ad immettere quelle nuove capacità in grado di compiere il salto qualitativo.

L'onorevole Pellicanò ha posto una domanda circa la ricaduta sull'industria italiana derivante dall'acquisizione Uniroyal. Come tutti sanno, negli Stati Uniti l'immagine dell'Italia è ancora quella legata agli spaghetti, alla pizza, alla moda e forse alla maglia; il fatto che l'ENI-CHEM abbia presentato una offerta di acquisto per l'Uniroyal è stato riportato a grandi titoli su tutti i giornali.

Il ritorno è indubbiamente positivo per l'industria in generale; in particolare lo è per il settore chimico, anche se dovremo documentarlo meglio per quanto riguarda le gomme specialistiche e la chimica fine.

Non bisogna, infatti, dimenticare che la chimica è una attività che si rivolge in parte all'utente finale nella farmaceutica o nei fertilizzanti, ma in grandissima parte all'industria. Come si fa a pensare che svilupperemo una vera industria aerospaziale autonoma se non abbiamo prodotti che la chimica offre a quest'industria? Lo stesso discorso vale per l'industria elettronica o per quella della salute.

A proposito di quest'ultima, l'Italia è « ancillarizzata » al mondo tedesco, anglosassone o giapponese. Il settanta per cento dell'industria farmaceutica italiana è nelle mani di multinazionali straniere le quali adoperano il sistema produttivo italiano solo per vendere i propri prodotti.

Ci è stato chiesto che cosa facciamo per evitare tutto questo. Ebbene, abbiamo offerto per la Pierrel: non abbiamo vinto la gara, però vi abbiamo partecipato. Purtroppo, in Italia non è facile compiere una scelta farmaceutica come quella operata in Francia dalla Sanophie che ha rilevato 116 piccole aziende farmaceutiche e di prodotti di chimica fine e le ha fuse in un'azienda unica con diecimila miliardi di fatturato. La verità è che tale società per divenire una potenza mondiale ha avuto l'autorizzazione, i soldi, il *management* e la possibilità di compiere un'operazione di questo genere.

L'ENICHEM certamente non può far tutto e, quindi, non può competere con talune industrie; deve compiere scelte selettive. Se dovessimo scegliere il settore farmaceutico, occorrerebbe una precisa determinazione del Governo e del Parlamento per dare un indirizzo di presenze in quel settore.

Oggi siamo presenti in questo campo con la SCLAVO, che è un'ottima azienda che fattura duecento miliardi: è nulla in confronto a quello che servirebbe. Lo sforzo compiuto per mondializzare tale azienda è stato enorme non tanto dal punto di vista finanziario, quanto in termini manageriali e di disponibilità di cervelli.

A monte dei problemi della chimica vi è quello della cultura chimica. Tale settore non è un fatto solo di produzione, ma anche di cultura. Quindi, il ritorno, in caso di acquisizione come quello dell'Uniroyal, è enorme, per noi, per l'industria a valle e per la cultura in grado di portare al nostro sistema.

Non abbiamo alcuna intenzione di distruggere le piccole aziende, perché esse sono il tessuto indispensabile per le grandi aziende: ciò che importa è il tipo di produzione che la grande azienda è in

grado di offrire. Vi è poi un problema di *marketing*: fino a tre anni fa da noi non esisteva neppure la cultura della vendita al cliente, perché vendevamo tutto tramite distributore. In pratica vendiamo peggio degli altri ma magari prodotti migliori e a prezzo più basso, qualche volta. Vi è un problema di cultura di *marketing*, di cultura di vendita, di cultura di nicchie di mercato, che gli stranieri sviluppano enormemente.

Ad esempio, l'ABS prodotto da noi è migliore, ma lo vendiamo in modo peggiore. È necessario, dunque, compiere un altro sforzo in questo campo.

Una industria di questo tipo ha bisogno di cervelli che pensino i prodotti, di tecnologie di ricerca, di produzione e di capacità di venderla. Ad esempio, vi è un buon prodotto, che pochi in Europa producono, cioè il policarbonato (a Terni). Si tratta di un prodotto sofisticato, moderno, per 7-8 anni abbiamo perduto molti soldi in quanto lo vendevamo ad un prezzo inferiore del 30 per cento rispetto alla concorrenza. Solo oggi, dopo tre anni di lavoro, un singolo prodotto di policarbonato è andato a regime. A Pisticci, produciamo l'ipossipiche, un prodotto sofisticato come i preimpegnati; sono prodotti di chimica fine, ma la chimica fine occorre saperla supportare con la ricerca e bisogna saper convincere l'utilizzatore che quel prodotto fa al caso suo e dà i risultati desiderati.

Noi sappiamo vendere le *commodities*, perché si vendono a specifiche, non sappiamo vendere il prodotto ingegnerizzato per l'utilizzo finale, altra cultura che dobbiamo portare nel nostro sistema. E la cultura Uniroyal in questo è esemplare: ricava nelle nicchie di mercato in cui è presente il massimo risultato compatibile con mercati sofisticati come quelli americani.

L'onorevole Sacconi aveva chiesto di conoscere i tempi della razionalizzazione con la Montedison. I tempi ormai sono i tempi della decisione e si attuerà quando l'ENI avrà portato in giunta il problema e ci avrà dato l'autorizzazione a procedere. Ci auguriamo che questo pos-

sa avvenire e che si trovi un accordo su base economica.

Relativamente all'opportunità di un intervento del Governo, personalmente la mia opinione è negativa, perché ritengo che due industrie debbano trovare tra di loro la economicità del rapporto che vanno a stabilire. Questo non vuol dire che l'ENICHEM non abbia bisogno ancora di interventi finanziari del Governo, quindi probabilmente di un piano chimico, di un quadro di riferimento che preveda anche dei fondi e dei mezzi per la realizzazione. Il caso del 1982-1983 era diverso, perché c'era chi produceva il politene PVC, chi produceva polipropilene, chi produceva l'etilene e chi non lo produceva. Quindi era un caso di macrodecisioni industriali che correttamente è stato seguito dai ministri dell'industria e delle partecipazioni statali di allora.

Il caso attuale mi sembra diverso. Si tratta di dire se economicamente convenga acquisire il servizio di Marghera in un modo o in un altro, gestirlo in un modo o in un altro; se economicamente il *cracker* di Marghera abbia un valore maggiore gestito da Montedison o gestito da noi. Stiamo cercando di impostare il discorso in pieno accordo con l'ENI, su una base di reciproco interesse economico, su una base di vantaggi e di risultati economici. La trattativa con la Montedison sarà (spero in un miracolo) una trattativa per i prossimi 10 anni. Siamo le due uniche grandi aziende nazionali nella chimica, coesistiamo in alcuni settori, è quasi obbligatorio trattare e discutere. Nel caso specifico non so chi abbia iniziato le trattative, certamente è interesse di ambedue. Se le pretese, le richieste, le condizioni saranno accettabili, le concluderemo, altrimenti no.

La Montedison produce etilene per noi, noi vendiamo propilene alla Montedison, la Montedison produce servizi per noi, noi le paghiamo i servizi: dobbiamo trovare degli accordi. Se questi accordi porteranno a delle conclusioni sarà solo sulla base di valutazioni economiche di nostra convenienza, altrimenti, per quanto ci riguarda, non se ne farà niente.

Vi sono dei problemi più grossi; vi è la possibilità di discutere se tenere in piedi o meno una linea di produzione di un certo prodotto e così via.

Ciò probabilmente richiederà una valutazione governativa. Vi è l'annoso problema con la Sicilia sugli interventi: se l'Italia riterrà di dover produrre ossido di etilene e ossido di propilene, probabilmente la decisione sarà presa dal Governo e dal Parlamento.

Le trattative per l'Uniroyal sono trattative che si concluderanno nello spazio di poco tempo. Per la Uniroyal siamo fortunati; infatti, vi è una gara pubblica, altrimenti ne saremmo stati fuori. La gara è cominciata a dicembre e finirà a metà aprile, perché si è voluta dare la possibilità di partecipare al maggiore numero possibile di ditte. Certamente non potremo, a metà aprile, andare alla Uniroyal a dire: noi offriamo 100 lire, soggette all'approvazione dell'ENI e del Governo; questo ci metterebbe automaticamente fuori dal discorso. Occorre trovare una procedura - e l'ENI la sta studiando - che autorizzi, a prescindere dalla vittoria della gara, preventivamente la ditta ad impegnarsi entro un certo limite, con certe caratteristiche, al contrario di quanto è successo in due o tre casi recenti.

Per quanto concerne le considerazioni dell'onorevole Sacconi, ricordo che Harwey Jones aveva, otto anni fa, 150 mila dipendenti in Inghilterra; sempre in Inghilterra, i dipendenti dell'ICI oggi sono 52 mila; in tutto i dipendenti dell'ICI sono 380 mila. Vi è stato uno sforzo di internazionalizzazione e di diversificazione gigantesco. Harwey Jones, accordandosi con noi, elimina circa 350 occupati. Questo sforzo di cambiamento dell'ICI è cominciato nel 1973, quindi 12 anni fa. Harwey Jones, con le sue parole, voleva dire: mi dispiace che oggi siate costretti a chiudere un po' più voi. Peraltro, loro chiudono per 350 persone, noi per circa 800 in tre anni, con determinate condizioni che abbiamo negoziato fino all'ultimo, anche duramente, riuscendo ad ottenere una certa comprensione.

L'integrazione a valle è già stata prevista, adesso siamo nella fase di trattativa di tutto il *downstream*. Speriamo di concluderla nel minor tempo possibile. La domanda nazionale di PVC sarà coperta completamente da noi. Ci occupiamo della Francia del sud, della Svizzera, della Germania, dell'Austria, di tutti i paesi del Mediterraneo e dell'Italia, mentre l'ICI si occupa dell'Inghilterra, della Germania del nord e dei paesi scandinavi. Abbiamo trovato anche una soluzione interessante: il capo della società inglese è un italiano, il capo della società italiana è un inglese, in modo tale da mescolare queste due culture e da garantirci reciprocamente da « scherzi ».

In relazione al terziario, non pensiamo ad un terziario finanziario o di tipo distribuzione, come sta facendo la Montedison, pensiamo piuttosto ad unire insieme a noi delle altre società per offrire un pacchetto che sia in grado di rispondere ad una domanda sempre più sofisticata. Non basta più produrre e vendere un prodotto, oggi occorre avere la capacità di offrire un « pacchetto » che faccia ottenere un risultato.

Questo vale in moltissimi sistemi. Nell'aeronautica, ad esempio, non basta produrre le fibre di carbonio o il preimpregnato, ma occorre la capacità di applicarli in un certo modo; ossia bisogna avere *joint ventures* e rapporti con società che possono offrire insieme a noi dei « pacchetti » complessi che, tutti insieme, diano un risultato. Molto interessante è l'accordo, sponsorizzato dall'ENI, tra noi, Italtel e Olivetti (che verrà realizzato a Pisticci) sui circuiti stampati di cui noi abbiamo la cultura di prodotto, ma non quella di mercato, che hanno invece le altre due società. Proprio in questi giorni abbiamo iniziato questa specie di scommessa di mettere insieme queste tre entità per giungere al risultato di vendere un « pacchetto » unito e competitivo.

L'onorevole Grassucci ha detto che la base chimica del paese è insufficiente. Concordo completamente con questa affermazione e ritengo anche che Montedison ed ENICHEM debbano cominciare a collabo-

rare, non più nel senso che l'una vende impianti all'altra, ma nel senso di farsi carico insieme di adeguare la base chimica del paese per portarla alle esigenze reali dello stesso in settori come l'agricoltura, l'elettronica, i materiali avanzati. Da soli non bastiamo, perché abbiamo tutte le inefficienze, le lentezze, i ritardi che ho denunciato non come scusanti, ma per sottolineare la condizione reale in cui ci troviamo e non per fare voli pindarici. Sono convinto che il recupero che vi è stato sia ancora insufficiente. Ciò che è grave della bilancia chimica italiana è lo sbilancio nella chimica fine, non in quella di base, per la quale potremmo anche tendere ad aumentarlo. Che importiamo metanolo va benissimo, ma arriviamo oggi all'assurdo di produrre ammoniaca ed urea e fare il gas agevolato per produrre ammoniaca ed urea, che potremmo invece importare. La chimica fine dovrebbe essere in grado, di per sé, di annullare lo svantaggio delle importazioni nella chimica di base e dare un risultato netto positivo. Il piano chimico dovrebbe incentrarsi su questo. Si registrano poi dei ritardi relativamente agli incentivi della legge n. 675, tanto che ancora non sono state date le erogazioni per le domande presentate nel 1982.

Per quanto riguarda la ricerca sono stati fatti dei passi avanti, ma anche in questo settore le erogazioni sono lente e i fondi limitati. Per un salto di qualità non basta un'azienda; occorre che si muova un intero fronte, e cioè che università, banche, istituzioni finanziarie accettino di investire in aziende di rischio e non in aziende alle quali danno stanziamenti solo perché garantisce lo Stato o perché non ne hanno bisogno. Occorre anche rivedere il ruolo della scienza in Italia. Vi è oggi fra scienza ed industria una barriera che occorre colmare, in modo che vi sia uno stretto legame tra scienza, università ed attività operative. Il progresso chimico è molto complesso e sarebbe certamente velleitario e presuntuoso dire che solo l'ENICHEM può realizzarlo. Lo può fare l'ENICHEM per un verso, come mano pubblica che può avere una

missione di lungo momento, così come la Montedison e i privati. Ma è un progetto fondamentale che ha, oltretutto, le condizioni di successo perché la chimica, contrariamente ad altre industrie, si rinnova rapidamente in termini tecnologici. Il problema è di puntare alla chimica che si farà tra dieci anni, non a quella che si faceva dieci anni fa. Se puntiamo coraggiosamente alla chimica che si farà tra dieci anni, sono convinto che con un progetto finalizzato ed intelligente, che unisca indirizzi governativi, risorse finanziarie ed aziende, fra dieci anni potremo recuperare tutto lo svantaggio che abbiamo ed essere all'avanguardia di una chimica nuova - quella delle biotecnologie, dei materiali avanzati, dei materiali per l'elettronica - mentre i paesi arabi continueranno sempre più a fare il politene, l'urea, il PVC e tutte queste cose che è giusto facciano. È assurdo che continuiamo a litigare con gli arabi - mi faceva notare recentemente un giornalista - dobbiamo litigare con gli europei, gli americani e i giapponesi.

È stato chiesto se vi è una risposta europea alla chimica. Non credo vi sia. Abbiamo cercato degli accordi con le industrie europee e siamo riusciti a farne alcuni di *joint ventures*. Le industrie europee non ci danno la loro tecnologia perché vivono nella nostra stessa area geografica.

È stato chiesto se vi è la possibilità di comprare qualche industria europea. È difficilissimo. Mentre in America si vende e si compra tutto, in Europa vi è una barriera altissima per chi vuole comprare. Forse solo in Inghilterra si può comprare qualche azienda piccola o media. Un caso Uniroyal in Europa non esiste, a mio avviso, né può esistere, tanto è vero che gli europei investono e comprano negli Stati Uniti.

Nella chimica l'Europa non è in ritardo in assoluto, né rispetto all'America, né rispetto al Giappone. Si tratta di un settore per il quale sicuramente si può far molto.

È stato poi chiesto se il bilancio positivo di quest'anno dell'ENICHEM è legato all'andamento del dollaro o del marco.

Sicuramente il dollaro influisce positivamente per noi, così come il marco. Mediamente compriamo in dollari e vendiamo in marchi e, considerato che quest'anno vi è un forte sbilancio fra dollaro e marco, le cose non vanno male. Ma il fatto che vadano bene non significa molto, perché l'anno prossimo potranno andar male, dipende dalle situazioni. L'unica cosa certa sono le azioni da razionalizzazione e da sviluppo, che sono poche; le altre sono conseguenze di un mercato che può andar bene o male, anche se cerchiamo noi di controllarlo. Con il caso ICI cerchiamo di dominare il mercato ed imporre i prezzi che finora abbiamo subito. Comunque gli andamenti del dollaro, del marco e delle materie prime ci passano sulla testa e noi non possiamo influire in nulla.

Per quanto riguarda il diverso atteggiamento della ENICHEM nel settore degli antiparassitari, devo dire che non è affatto cambiato, tanto che stiamo parlando di un'acquisizione di questi prodotti. Ricordo che vi era il progetto Ferrandina sui pesticidi e gli antiparassitari (3 miliardi di investimento) che non abbiamo realizzato, per fortuna. Vi è un capo tipico, quello della Montedison. Quanto ha perduto la Montedison per mettere a regime la Farmaplant? 500 miliardi, per fatturarne 90. Se ci mettessimo da soli nel settore degli antiparassitari, dei fungicidi, dei pesticidi, dei ritardanti della crescita, in tutti quei settori in cui vi è la CIBA GEIGY, la Bayer, la Dupont, perderemmo migliaia di miliardi. Il « buco » nella chimica di base non sarebbe niente rispetto a quello che si può fare nella chimica fine se non si hanno le tecnologie e le competenze di mercato.

Nella chimica fine l'ingresso non si può inventare. Ci vuole un mercato mondiale e ci vogliono tecnologie capaci di competere su base mondiale. L'ingresso nella chimica fine è condizionato dalla sicurezza di avere alle spalle linee tecnologiche e di mercato. Il discorso degli antiparassitari, dei fitofarmaci è legato alla capacità di un accordo, tipo Uniroyal, che ci permetta di avere le spalle coperte, perché da soli non ce la faremmo.

È stato citato molto spesso il ruolo del Parlamento e del Governo in tutto questo. Il ruolo del Parlamento non può che essere di indirizzo e di grandi scelte strategiche nazionali; il ruolo del Governo deve essere quello di dare i mezzi finanziari e le risorse alle aziende che debbono operare col massimo di libertà possibile. Apparentemente siamo liberi, ma in realtà abbiamo molti vincoli, per esempio per le retribuzioni. Qual è stato il *turn over* del *management*? È stato elevato: oggi abbiamo 500 dirigenti nell'ENICHEM, mentre nel 1982 ve ne erano 200. Però è stato elevato molto spesso per aggiunte e acquisizioni di Montedison, di Liquichimica. Il *management* portato dall'esterno è tra le 80 e le 90 unità, che in un'industria pubblica è moltissimo, ma nelle nostre condizioni è insufficiente.

La politicizzazione si sente ancora dentro l'azienda; vi sono molti interventi politici difficili da eliminare, complicati. Ho il massimo rispetto per le istituzioni e per il Governo, ma l'azienda deve essere libera di operare. Tuttavia il *management* è il discorso di fondo dell'ENICHEM; c'è bisogno di un cambiamento molto più accelerato di quello che abbiamo fatto, c'è bisogno di ulteriori immissioni. Qui, però, cominciamo a scontrarci, per esempio, con la politica retributiva generale del settore pubblico, che è un vincolo non trascurabile; né si può pensare di cambiare da un giorno all'altro la politica retributiva.

L'onorevole Righi ha chiesto da dove vengano i fondi per gli investimenti. Sui gli investimenti tecnici non prevediamo interventi di fondi di dotazione speciali; ci avvaliamo solo delle leggi ordinarie. Il discorso sarebbe completamente diverso nel caso delle acquisizioni.

La domanda del presidente è un rilievo, un'osservazione sulla grave carenza nel campo della ricerca. Non abbiamo inventato la strategia ENICHEM per acquisire l'Uniroyal; questa sarebbe l'opportunità migliore, ma se non riuscissimo ad andare sulle acquisizioni dovremmo ridimensionare pesantemente le nostre ambizioni. Non ce la facciamo da soli. Possiamo fare ul-

teriori *joint ventures* di tipo difensivo (e ne stiamo studiando parecchie) in Italia ed all'estero; nelle prossime settimane ne annunceremo delle altre, volte a razionalizzare ciò che abbiamo e a cercare di mantenerlo al meglio per i prossimi dieci anni. Possiamo fare *joint ventures* di tipo innovativo dall'interno, per avere un significato vero per l'ENICHEM e per il paese. Occorre partire dall'università, creare centri e laboratori di ricerca, aspettare i risultati di tali ricerche (e passano così cinque o dieci anni); bisogna poi saperli comunicare ed individuare i settori giusti, perché nel frattempo il mondo cammina. Se invece usiamo un *mix* intelligente, anche se rischioso, di mantenimento, di innovazione interna, di acquisizione, e proiettiamo l'azienda verso quello che dovrà fare fra dieci anni, sono convinto che ce la possiamo fare. Se non acquistiamo l'Uniroyal dovremo acquistarne un'altra, ma la mia impressione è che senza una immissione importante non ci riusciremo.

GIUSEPPE CALOGERO, *Direttore del settore programmazione dell'ENI*. Ritengo di dover integrare le risposte fornite dall'avvocato Necci, in modo particolare su due punti: il problema procedurale e quello delle risorse finanziarie necessarie a realizzare una operazione quale quella Uniroyal.

A tale proposito mi sembra opportuno un primo chiarimento, in quanto non vorrei che la presentazione del problema relativo all'Uniroyal venisse interpretata come un qualcosa già in corso di realizzazione.

Ritengo che l'esposizione del caso sia stata utilissima anche per rappresentare i problemi che l'ENI Chimica si trova a dover affrontare nel momento in cui devono essere condotte operazioni di questa portata. Ma nel caso specifico tengo a precisare che la valutazione dell'offerta da presentare è ancora in corso da parte dell'ENICHEM e che quindi lo stesso ENI, sebbene la segua direttamente per quello che dirò successivamente, non ha ancora preso una posizione ufficiale circa la possibilità o meno di condurre in porto

l'operazione. Immagino che ciò avverrà nei primi giorni di aprile, per consentire alla società di presentare l'offerta alla fine del mese di aprile.

Quanto al problema delle procedure, vorrei fare una distinzione. Indubbiamente nel caso Uniroyal tale problema acquisisce una rilevanza particolare e, d'altra parte, non mi sembrerebbe giusto giudicare se il sistema procedurale in atto sia adeguato o meno in relazione ad una operazione, quale quella Uniroyal, avente una dimensione tale che non si può pretendere che le procedure siano previste per un caso di questo genere. Nel caso specifico, esistono problemi procedurali nei rapporti fra l'ENI Chimica e le altre società ed esiste altresì un problema che va al di fuori dell'ENI ed investe il potere politico in relazione ai rapporti tra ENI, Ministero e Governo o Parlamento.

Normalmente il sistema procedurale funziona in maniera estremamente fluida, in quanto non si presentano mai problemi di ritardi o di contestazioni; devo anche dire che esiste ormai una prassi consolidata di approvazione, in modo particolare per quanto riguarda tutte le *joint ventures* concernenti le attività che svolgiamo nel settore petrolifero. Sull'attività normale non vi è alcun problema.

Qualche difficoltà - anche internamente - è nata negli ultimi tempi nei rapporti tra ENI ed ENI Chimica in relazione al fatto che, essendo l'ENI una *holding* industriale e non solo finanziaria, è coinvolta direttamente nella ratifica delle scelte industriali che vengono operate dalla società. La storia recente dell'ENI Chimica, che vi è stata raccontata dall'avvocato Necci, testimonia la vastità e la dimensione degli interventi che si sono dovuti operare e che hanno quindi costretto l'ENI Chimica a sollecitare più volte l'ENI ad autorizzare tutte le numerosissime operazioni che sono state condotte. Non vi è dubbio, quindi, che negli ultimi tempi un maggior coinvolgimento dell'ENI e delle sue strutture nelle operazioni condotte dall'ENI Chimica ha comportato anche una certa pesantezza dell'ENI stesso nell'affrontare questa com-

plexità di problemi con strutture dimensionate su operazioni di normalità.

Uscendo dall'ENI, i rapporti che si sono avuti con il Ministero non hanno mai dato problemi di natura particolare. Le proposte che vengono trasmesse al Ministero per l'autorizzazione vengono normalmente autorizzate nei tempi prescritti. In alcuni casi vi sono state richieste di chiarimento, vi sono stati dei ritorni modificativi della nostra proposta; ma devo anche osservare che questo si è verificato su aspetti che secondo me erano di competenza del Ministero, in quanto riguardavano ambiti istituzionali dell'ENI, rigorosamente politici, come l'opportunità o meno di essere presenti in certi settori o l'opportunità di non interferire con campi di attività di altri enti a partecipazione statale.

Il problema dell'Uniroyal ha una dimensione che non credo possa essere esaurita nell'ambito di queste normali procedure rigidamente fissate in tempi, scadenze, silenzio-assenso, anche perché il problema che si pone per l'ENI Chimica è quello di presentare un'offerta che possibilmente sia già completamente impegnativa per la società. Abbiamo avuto recentemente un caso analogo, cioè un tentativo di acquisizione non delle dimensioni di Uniroyal, però estremamente interessante ai fini del consolidamento di un settore (quello delle gomme), che non si è risolto favorevolmente per l'inadeguatezza della nostra offerta. Ma anche in quel caso ci siamo trovati di fronte ad una difficoltà, dovendo l'ENI Chimica presentare la sua offerta con un condizionale, nel senso che essa era subordinata al successivo parere favorevole del Ministero delle partecipazioni statali.

Devo dire che, nel caso specifico, vi è stato un nostro processo interno che non si è esaurito tempestivamente, in modo da consentire al Ministero di compiere la sua istruttoria e darci parere favorevole. Siamo stati a nostra volta « strozzati », abbiamo visto ridotti i tempi disponibili per presentare l'offerta.

Non siamo in grado di giudicare se l'esito negativo può essere stato condizio-

nato dal fatto che la nostra offerta era subordinata a questa fase. Comunque, esisteva un'offerta che in termini numerici era più elevata della nostra, quindi, per il soggetto che faceva quest'offerta di vendita, non si poneva il problema. Non possiamo sapere come avrebbe reagito nel caso in cui la nostra offerta, pur allettante, fosse stata subordinata ad una autorizzazione successiva.

L'obiettivo che ci poniamo, nel caso dell'Uniroyal, è quello di cercare di giungere in tempo utile a liberare l'ENICHEM dall'autorizzazione dell'ENI, ma anche quello di riuscire ad ottenere, nei tempi intercorrenti tra la delibera della giunta e il termine ultimo per la presentazione dell'offerta, un consenso da parte del Ministero delle partecipazioni statali.

Questo cercheremo di fare, così come stiamo facendo in questa fase una valutazione congiunta, come ENICHEM, dell'offerta da presentare. Cercheremo di farlo coinvolgendo, prima ancora della formalizzazione della giunta dell'ENI, le strutture del Ministero delle partecipazioni statali per far sì che vi possa essere, in tempi ridotti, il rilascio delle autorizzazioni.

Rimane comunque il fatto che, al di là del problema tecnico, l'acquisizione di una società come la Uniroyal, per la sua rilevanza, assume anche un aspetto politico che non va trascurato. Per questo riteniamo debba essere lasciato all'organo politico il tempo necessario per valutare l'opportunità di una offerta di questo genere.

Vi è poi il problema finanziario. Devo dire che, da un punto di vista della disponibilità immediata dei fondi per una eventuale operazione di queste dimensioni, per noi non ci sono problemi, nel senso che reperire fidi bancari per un importo di un miliardo di dollari non è una cosa impossibile; è possibile farlo sia con finanza reperita nel paese, sia con finanza reperita fuori del paese. E ciò grazie alla nostra situazione finanziaria attuale.

Il problema, quindi, non è di cassa, quello cioè di trovare la liquidità necessaria per onorare un'offerta accettata. Il problema riguarda l'opportunità o meno di operazioni del genere, tenendo conto del fatto che la struttura finanziaria dell'ENI potrebbe risentirne. C'è da dire che a fronte dell'operazione, e quindi dell'aumento dell'indebitamento che comunque dovremo attuare come gruppo per realizzare tale operazione, all'attivo vi sarà poi comunque l'inserimento di una partecipazione che avrà sicuramente il valore corrispondente all'indebitamento.

Quindi, il problema non è rilevante da questo punto di vista; si tratta di una valutazione che la giunta dovrà compiere nel momento in cui prenderà in esame una specifica proposta.

Comunque, come per tutte le altre operazioni di investimento sviluppate dal gruppo, rimane il problema di ricreare un rapporto equilibrato. Questo normalmente viene fatto attraverso una richiesta di fondo di dotazione in relazione agli investimenti. Noi normalmente chiediamo una integrazione dei fondi di dotazione per un ammontare di circa il 30 per cento degli investimenti. Nel caso specifico si dovrà adottare un meccanismo diverso, perché si tratta in buona parte di investimenti finanziari e ci si dovrà riferire agli *assets* materiali e immateriali presenti nella società.

Non vi sono, quindi, problemi sulla operatività, né sulla prassi da seguire per chiedere allo Stato una integrazione del nostro fondo di dotazione.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Necci e l'ingegner Calogero per il loro utile intervento.

La seduta termina alle 14,30.