16

SEDUTA DI GIOVEDÌ 26 OTTOBRE 1989

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 9,30.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Audizione dell'amministratore delegato dell'Italimpianti.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sulla internazionalizzazione delle partecipazioni statali in rapporto all'evoluzione dei mercati mondiali. Nella seduta odierna ascolteremo l'ingegner Fulvio Tornich ed il professor Raffaele Picella, rispettivamente amministratore delegato e presidente dell'Italimpianti. Li ringrazio per la loro disponibilità.

RAFFAELE PICELLA, Presidente dell'Italimpianti. Vorrei introdurre brevemente l'argomento dell'internazionalizzazione del nostro gruppo e delle linee guida di tale processo. Esse si fondano su una logica di priorità per aree territoriali, ovviamente nel quadro degli indirizzi di politica estera ed economica del Governo, e su una impostazione basata sull'esigenza di affrontare problemi ormai divenuti di natura orizzontale, che, come ebbe a dire in questa sede il ministro del commercio con l'estero Ruggiero, hanno superato la dimensione nazionale, ci interessano su scala planetaria e, come tali, modificano le strategie industriali: essi attengono all'ecologia, alla salute ed allo sviluppo del cosiddetto terzo mondo. Su questi fronti l'Italimpianti può dare un importante contributo sia per le tecnologie delle quali dispone sia per la propria già consolidata esperienza.

Il nostro gruppo rappresenta nei mercati internazionali un punto di forza del sistema produttivo Italia: in grado, quindi, di completare una visione di *leadership* del prodotto italiano con forme articolate di collaborazione (*joint venture*) con *partner* detentori di tecnologia e di mercati.

Ciò è particolarmente rilevante anche dal punto di vista di un'azione di propulsione delle attività manifatturiere nazionali, innanzitutto del gruppo IRI, assumendo valenza intersettoriale nelle funzioni di sviluppo tecnologico e capitalizzazione del *know how* (possibilità di realizzare un prodotto-sistema sulla base della capacità tecnologica del gruppo). L'Italimpianti, inoltre, nell'ambito di una strategia di internazionalizzazione dell'impiantistica non solo può attivare lo sviluppo tecnologico e la capitalizzazione del *know how*, ma, per la sua presenza nei mercati mondiali, può anticipare le esigenze e definire le necessarie intese con i gruppi esteri tecnologicamente più interessanti.

I settori nei quali possiamo dare il massimo contributo all'esportazione del prodotto italiano sono quelli a più alto valore aggiunto, nel quadro di una progettazione integrata fra le esigenze del territorio e quelle della produzione industriale, con un'impiantistica rivolta ai settori delle grandi infrastrutture (allestimento dei porti, impianti intermodali, movimentazione dei materiali, eccetera), dell'ambiente ed ecologia, dell'agroalimentare industriale (dalla produzione alla conservazione, produzione e distribuzione dei generi alimentari) e del manifatturiero (siderurgia, cemento, metalli non ferrosi, eccetera), che costituisce il settore « storico » della nostra attività.

La logica di sviluppo dell'Italimpianti si completa con la possibilità di acquisire aziende manifatturiere strategiche, in modo da consentire la verticalizzazione dei prodotti e, quindi, la creazione di una maglia produttiva in cui si possano inserire proficuamente sia l'imprenditoria pubblica sia quella privata, consentendo di ottenere nuove quote del mercato internazionale ove, anche per lo sviluppo del mercato comune europeo, sono avvantaggiati i grandi gruppi industriali. Ciò accresce la già stretta sinergia fra l'Italimpianti (società impiantistica dell'IRI) e le più grandi aziende manifatturiere dell'IRI stesso.

Nell'ambito della politica di cooperazione del Governo verso i paesi in via di sviluppo, l'Italimpianti presenta la capacità di affrontare iniziative ad alto rischio finanziario, anche raccogliendo sul mercato mondiale risorse aggiuntive ed integrative rispetto a quelle messe a disposizione dalla legge che regola il settore. Ciò pone l'esigenza di rivedere e snellire le procedure di intervento della cooperazione nell'ambito del Ministero degli affari esteri, per facilitare il raggiungimento degli obiettivi con la necessaria presa d'atto di quanto questo gruppo ha fatto e può fare in favore della cooperazione internazionale.

Infine, la nuova realtà del 1992 è vista dall'Italimpianti come un'ulteriore opportunità per rafforzare le proprie capacità tecnologiche, confermando la vocazione non di semplice esportatore, ma di elemento attivo di nuove alleanze e presenze sul mercato, come previsto dalla strategia più globale dell'IRI, delineata anche in questa sede dal presidente Prodi.

FULVIO TORNICH, *Amministratore delegato dell'Italimpianti*. Ringrazio per l'opportunità offertaci di esporre le prospettive ed anche i problemi della nostra azienda per quanto riguarda l'operatività in alcuni settori, segnatamente in quello dell'impiantistica industriale, nel quale l'Italimpianti opera da molti anni con soddisfazione. Siamo lieti di poter dare il

nostro contributo all'indagine conoscitiva sull'internazionalizzazione delle aziende a partecipazione statale.

Alcune considerazioni sono a mio parere fondamentali per descrivere le caratteristiche e le dimensioni del campo nel quale operiamo e per delineare il tipo di domanda e di mercato presenti nel settore.

In passato – come credo sia noto – la competizione all'interno del nostro stesso gruppo ha messo in evidenza problematiche legate all'esistenza ed alla validità del mercato nel settore. Certamente, fino ad oggi in Italia la coscienza della potenzialità e delle capacità di crescita di questo mercato è stata ridotta e per questo credo che sia interessante citare alcune cifre in grado di specificare la dimensione ed il livello di interesse dello stesso, che oggi si trova sostanzialmente nelle mani dei nostri concorrenti, soprattutto di quelli localizzati nei paesi industrializzati. Sappiamo che l'Italia è situata molto in alto nella graduatoria dei paesi industrializzati; ebbene, nel settore del quale ci occupiamo essa deve ancora crescere moltissimo.

Vorrei far presente che nel 1980 l'ammontare degli ordini, in tale mercato, si aggirava sui 230-250 miliardi di dollari, mentre gli ultimi dati a disposizione dimostrano come si sia passati, alla fine del 1988, a 345-350 miliardi di dollari. A parte una lieve flessione nel periodo 1980-1984, dovuta alla crisi petrolifera ed alla crescita dell'indebitamento dei paesi in via di sviluppo, si è assistito ad una continua crescita. Sono queste, attualmente, le dimensioni di tale mercato, che è in gran parte interno (mi riferisco all'impiantistica industriale in senso lato, cioè siderurgica, petrolchimica, ambientale e di movimentazione materiale, comprese le opere pubbliche). Diversamente da quanto avviene in Italia, la maggior parte delle opere pubbliche nei paesi industrializzati viene realizzata da società di impiantistica.

Poco meno di un terzo dei 350 miliardi di dollari che costituiscono l'ammontare degli ordini, cioè 100 miliardi,

rappresentano la quota del portafoglio delle imprese esportatrici internazionali, cioè di quelle che acquisiscono all'estero, mentre 200 miliardi costituiscono quella relativa al mercato interno degli impiantisti mondiali. Dei 100 miliardi delle imprese esportatrici, circa la metà è acquisita da quelle europee: quindi, la dimensione del mercato impiantistico alla portata delle aziende europee è 50 miliardi di dollari, cioè il 50 per cento della quota di tutte le imprese mondiali sul mercato internazionale in termini di esportazioni, cioè di acquisizioni all'estero.

In tale contesto, un dato rilevante è costituito dal fatto che le imprese italiane occupano il secondo posto in classifica, con il piccolo inconveniente rappresentato dal fatto che ancora oggi, nell'evoluzione dell'impiantistica italiana, primeggiano le imprese civili, cioè quelle che esportano manodopera, non manufatti e beni di consumo propri del paese che opera. Quindi, il prossimo passo da compiere, nello spazio disponibile, è riuscire a far assumere a tutte le nostre imprese le caratteristiche di esportatrici di beni di consumo e di manufatti, al posto di quelle attuali di esportatrici di manodopera e di realizzatrici di strade, dighe ed infrastrutture in generale. Si tratta di opere che lentamente saranno riservate ai paesi emergenti e soprattutto ad imprese locali dei paesi in cui questi investimenti vengono realizzati, piuttosto che a chi in realtà si reca all'estero per esportare, ferme restando le esportazioni di prodotti ad alto valore aggiunto e di quelli che si avvalgono di tecnologie vincenti.

Quelle italiane, quindi, pur essendo molto in alto nella classifica, anche se non in riferimento all'ammontare degli ordini, hanno ancora la marcata caratteristica di imprese piuttosto che di società di impiantistica. Il valore complessivo delle acquisizioni del 1988 delle imprese italiane all'estero si aggira intorno ai 10 miliardi di dollari, più della metà dei quali riguardano opere civili, mentre la restante parte è acquisita dalle vere e proprie società di impiantistica, cioè l'Italimpianti, la SNAM-progetti, la Techint, il

GIE ed altre minori. In tema di acquisizioni all'estero, da qualche anno l'Italimpianti, tra queste aziende, occupa la prima posizione; tuttavia, nella classifica delle maggiori imprese mondiali operanti sul mercato internazionale essa occupa il sedicesimo posto.

Nella documentazione che vi abbiamo consegnato appare evidente il confronto tra la dimensione degli impiantisti italiani, ed in parte europei, e quella delle grandi società dei paesi industrializzati (mi riferisco soprattutto agli Stati Uniti ed al Giappone); nessuna impresa italiana, come è già stato detto, si trova tra i primi dieci impiantisti mondiali né tra quelli europei.

Nel momento attuale, in cui per stare sul mercato è determinante il concetto della massa critica, cioè il peso che una struttura operante in un mercato può avere sul mercato stesso, ci troviamo decisamente arretrati. Esistono imprese statunitensi e giapponesi che fatturano in un anno oltre 10 miliardi di dollari. Di questa dimensione ve ne sono almeno cinque, nel mondo, mentre ve ne sono almeno dieci che ne fatturano tra 2 e 5; tra queste si ritrovano alcune imprese europee che hanno lavorato moltissimo per l'incremento della massa critica e quindi per la propria crescita. Si tratta di imprese tedesche che dopo il 1992 troveremo anche sul nostro mercato, come la Philipp Holzman, la Hochtief, oltre alla francese Spie batignolles. Quest'ultima rappresenta una sintesi tra Italimpianti ed Italstat ed è una grande struttura operante nella siderurgia, nell'agroindustria, nella petrolchimica nonché nel settore delle infrastrutture civili; fattura poco meno di 10 mila miliardi ed ha 30 mila dipendenti. Il gruppo Italimpianti ha 5 mila dipendenti; è questo il rapporto di forze che ha la maggiore impresa italiana di impiantistica con un'altra europea che si trova costantemente sul mercato.

La prima conclusione che deve far riflettere sulle potenzialità di sviluppo di questo settore è la seguente: su un mercato di 350 miliardi di dollari, il primo impiantista italiano, inteso nel vero senso della parola, cioè colui che esporta manu-

fatti e beni di consumo, realizza 1,5 miliardi di dollari. Ciò dimostra quanta strada un paese come l'Italia, che opera in sostanza con un'economia di scambio, debba ancora percorrere per individuare e per acquisire gli strumenti fondamentali e strategici necessari per contribuire all'equilibrio della bilancia commerciale. Gli Stati Uniti ed il Giappone, come pure paesi più piccoli del nostro (l'Austria), rappresentano per noi un esempio, sotto questo aspetto.

Il sistema delle partecipazioni statali ha in sé una grossa potenzialità, proprio nel senso di accrescere questa fondamentale massa critica cui facevo riferimento. Se, in qualche modo, sommiamo tutte le forze e le capacità realizzative delle aziende che, nell'ambito delle partecipazioni statali, operano nel settore dell'impiantistica andiamo certamente al di là dei 10 mila miliardi di fatturato: divisi, senza esprimere sinergie, si arriva ad una dimensione almeno paragonabile a quella europea. Tuttavia, credo che sotto questo aspetto vi sia ancora moltissimo da fare, perché fino a questo momento una sinergia non è stata realizzata nemmeno all'interno del gruppo IRI. Questo è quanto desideravo esporre e credo sia estremamente importante. Concludo affermando con orgoglio che questo è il mestiere del futuro: del futuro in termini di crescita e, contemporaneamente, del futuro perché non siamo ancora riusciti a realizzarlo nella sua completezza.

Operare sul mercato internazionale è estremamente importante. Possiamo dire che già oggi si opera ormai senza barriere, poiché non credo esistano più mercati che mettano a disposizione delle rendite o nei quali barriere particolari permettano di privilegiare questo o quello. La capacità di acquisizione è, quindi, sostanzialmente determinata da una competitività tecnica, tecnologica, economica, finanziaria e programmatica: sono questi i termini sui quali dobbiamo misurarci per essere internazionali e dare quel contributo che certamente l'industria italiana si aspetta per essere internazionalizzata.

Quindi siamo già alla globalizzazione del mercato, nel senso che sul mercato in generale si opera con certe regole e noi siamo internazionali nella misura in cui siamo in grado di rispettarle. La selezione farà sì che solo coloro che sono capaci di operare in questo quadro di riferimento e con queste regole potranno stare sul mercato, un mercato grandissimo e che può premiare molto.

Altro aspetto, come ho detto, è quello della massa critica. Vi sono operazioni recenti che forse non vengono lette con la chiave di lettura che ho ricordato. L'operazione Asea-Brown Boveri, pur riguardando un gruppo elettromeccanico, va certamente vista in questa chiave, cioè in quella di aumentare la massa critica e quindi la possibilità di controllo sul mercato di un'azienda che fornisce prodotti ad alto contenuto tecnologico. L'Asea-Brown Boveri oggi fattura 30 mila miliardi; per fare un confronto possiamo ricordare che l'IRI fattura per circa 45 mila miliardi, ma i prodotti dell'Asea-Brown Boveri sono di tipo diverso, cioè è diverso il *mix* di tecnologie dei due gruppi.

La strada da seguire è quella delle concentrazioni e degli accordi internazionali, per creare le premesse che consentano alla grande impresa di stare sul mercato internazionale sulla base delle regole del gioco che abbiamo individuato. Come ho già detto, si va o si è già alla globalizzazione del mercato, si va nella direzione di far crescere la massa critica. Quindi l'indirizzo corretto da seguire è quello di inserirsi nel tentativo, non ancora andato in porto, di riunire o sinergizzare tutte le forze impiantistiche operanti nelle partecipazioni statali. Dobbiamo ancora attuare questo indirizzo all'interno del gruppo IRI; ci auguriamo che ciò avvenga presto e costituisca il primo passo, il ponte che vogliamo gettare verso l'EFIM e, possibilmente, in prospettiva, anche verso l'ENI, tanto più che questo ente sta certamente guardando con interesse al mercato dell'impiantistica industriale, dal momento che riceve se-

gnali di crisi dal suo proprio mercato, cioè quello del petrolio e della petrolchimica.

Come si colloca in questo contesto l'Italimpianti? Sulla base della classifica che la rivista americana *Engineering news record* fa dei 250 maggiori *contractor* internazionali, l'Italimpianti si trova al sedicesimo posto ed al primo tra gli impiantisti italiani. L'Italimpianti ha compiuto, negli ultimi dieci anni, tutta una serie di passi e di ristrutturazioni tesi, nel limite delle proprie forze e delle caratteristiche del gruppo nel quale opera, ad andare in questa direzione. Certamente è diventata una multinazionale, poiché – credo con poche eccezioni – da alcuni anni è presente con strutture locali e con realizzazioni in tutti i paesi del mondo – la struttura di multinazionale è la struttura necessaria per internazionalizzare la propria presenza sul mercato – ed ha eseguito le realizzazioni che voi tutti certamente conoscete e che, in parte, avete anche visitato. A questo riguardo apro una breve parentesi per sottolineare che, probabilmente, in Italia non è più possibile vedere realizzazioni quali, ad esempio, il tubificio di Volžski, che costituisce una grandissima opera di ingegneria; certo non siamo i soli a realizzare impianti di questo tipo, poiché altrettanto fanno americani, giapponesi, tedeschi, austriaci e francesi, ma certo oggi in Italia di opere di ingegneria di questo livello non se ne vedono molte. Ci proponiamo di visitare insieme con voi il più grande impianto siderurgico che in questo momento si stia costituendo nel mondo e, in particolare, in un paese quale l'Iran, soggetto da qualche tempo a moltissime contraddizioni; tale impianto sta arrivando a compimento nonostante in Iran si siano susseguiti una rivoluzione, una guerra, la crisi del petrolio, il cambiamento di non so quanti governi ed altro ancora. Ciò dimostra che la forza di una presenza sul mercato internazionale e la validità di una realizzazione di questo tipo vanno al di là dei problemi del paese in cui si opera; d'altra parte quello dell'Iran non è il solo caso e, ad esempio, nell'Unione sovietica il grandissimo feno-

meno della *perestrojka* per un certo periodo di tempo non ha certo aiutato chi doveva trovare interlocutori precisi, pronti, responsabili, capaci di prendere decisioni. Tuttavia, l'impianto di Volžski è in gran parte terminato e credo si possa dire che in termini ingegneristici costituisca un importante successo.

All'inizio degli anni ottanta l'Italimpianti era una società di ingegneria; se a quel tempo avessimo cercato di classificare la sua posizione in ambito europeo e mondiale, non saremmo certamente risultati al sedicesimo posto su scala planetaria o al primo posto in Italia. Nel decennio fra il 1980 e il 1990 la nostra azienda si è trasformata in un gruppo integrato nel quale si coniuga in maniera corretta e razionale la professione del *general contractor*, del coordinatore e gestore di grandi progetti, con tutta una serie di prodotti ad alto contenuto tecnologico, che costituiscono, tra loro integrati, il grande impianto come realizzato, per citare i casi più recenti, a Volžski ed Esfahan.

In questo periodo l'Italimpianti ha acquisito strutture che potevano essere considerate, sotto l'aspetto della manifattura, prodotti strategici in grado di esprimere insieme con la nostra attività di impiantisti una sinergia tale da valorizzare la nostra promozione commerciale. Ciò si è verificato, per esempio, per alcuni prodotti, come le macchine per la produzione di tubi dell'Innocenti, la nostra azienda milanese che ci ha permesso di ottenere in questo settore importantissimi successi in tutto il mondo.

L'Italimpianti, inoltre, ha acquisito la Tagliaferri, un'azienda *leader* produttrice di forni elettrici e, recentemente, un gruppo di aziende operanti nel campo delle infrastrutture in acciaio, che ci permettono, promuovendo la vendita di questo prodotto, di lavorare sul territorio con un materiale che in tutti i paesi industrializzati va soppiantando il cemento (correttamente, poiché le infrastrutture in acciaio si realizzano con minori costi, tempi più celeri e con maggiori prestazioni da altri punti di vista, per esempio, quello sismico).

Lo sviluppo che ho descritto ha portato con sé i tipici problemi di una crescita che si attua in termini troppo rapidi. La ristrutturazione ed il risanamento di alcune aziende hanno creato problemi non trascurabili alla nostra struttura e, soprattutto, hanno assorbito importanti risorse, che in passato erano state destinate a stanziamenti fondamentali che ci avevano consentito di affrontare quelli che definisco i « rischi politici » della nostra attività (guerre, rivoluzioni e fatti fortemente condizionanti); in proposito, ho ricordato l'Iran e la Russia, ma si potrebbe parlare anche dell'America Latina che, in un passato meno prossimo, fu per noi sede di esperienze analoghe, dal momento che in quel paese abbiamo realizzato un impianto per la produzione dell'alluminio e, in collaborazione con i canadesi, una centrale nucleare.

È ovvio che tutta una serie di cambiamenti nel campo della direzione di governo di un paese condizionano profondamente le commesse, modificandole o rallentandole e richiedendo nuove negoziazioni. In questo senso, la disponibilità di massa finanziaria permette di far fronte a simili contraddizioni e risulta fondamentale per il nostro mestiere.

Oggi, alla soglia degli anni novanta, siamo lieti di avere una struttura con peso, immagine e prestigio sul mercato internazionale, che dispone di armi vincenti, come una serie di tecnologie. Nel giro di dieci anni il fatturato è stato più che raddoppiato ed è ancora in crescita, mentre siamo soddisfatti di trovarci in un mercato tanto importante ed in così grande sviluppo. Tuttavia, nell'ambito della crescita, abbiamo il problema di disporre delle risorse necessarie per valorizzare i nostri prodotti e, soprattutto, di incrementare la loro competitività tecnica e tecnologica.

In prospettiva, vogliamo disporre della possibilità di investire per la ricerca e lo sviluppo, settore per noi assolutamente strategico e nel quale non disponiamo di mezzi propri, mentre tutti i grandi gruppi vi investono risorse determinanti (in particolare quelli giapponesi, tedeschi

ed americani). Ciò è anche necessario per presentarci adeguatamente ad una serie di appuntamenti futuri, soprattutto per quanto riguarda gli accordi con imprese nazionali ed estere che operano nel settore dell'impiantistica.

Consideriamo fondamentale un ulteriore accrescimento della nostra massa critica non più in Italia, ma in un rapporto determinante e strategico con impiantisti esteri e, in particolare, per motivi di affinità, di cultura e di tradizione, europei.

LUCIANO FARAGUTI. Ringrazio il presidente e l'amministratore delegato dell'Italimpianti e desidero richiedere l'approfondimento di qualche questione. Innanzitutto, nell'ambito dello scenario europeo che si profila in prospettiva del 1992, vorrei conoscere lo stato dei rapporti fra le nostre società impiantistiche (in primo luogo l'Italimpianti) e quelle europee, con riferimento al problema dell'accrescimento della massa critica toccato dall'ingegner Tornich. Credo che tale questione rivesta una particolare importanza anche in relazione agli impulsi politici che possono derivare da indagini del tipo di quella che stiamo conducendo, sia in direzione legislativa sia verso l'approntamento di atti di Governo, dal momento che in una fase di sintesi il nostro lavoro dovrebbe avere la capacità di offrire all'esecutivo non soltanto analisi, ma anche orientamenti.

Ho colto nelle parole del presidente e dell'amministratore delegato dell'Italimpianti un senso di attesa per atti che non si sono compiuti e di speranza di decisioni che sembravano imminenti ma non sono ancora state adottate. Il problema riguarda le sinergie, anche dal punto di vista del raccordo all'interno delle istituzioni. In questo senso, è utile che rimanga con maggiore precisione agli atti della Commissione, se è possibile, una ricognizione analitica sull'ultimo triennio, con riguardo alle iniziative intraprese dall'IRI nei confronti delle quote di partecipazione ed alle questioni concernenti l'impiantistica pubblica. Si tratta di elementi che ritengo strettamente correlati.

PAOLO FOGU. In merito alle considerazioni svolte dal presidente e dall'amministratore delegato dell'Italimpianti sulla problematica dell'impiantistica, come l'ingegner Tornich ha ricordato, la Commissione ha avuto modo di verificare direttamente a Volžski quali capacità di intervento abbia l'azienda Italia, e l'Italimpianti in particolare, all'estero. Ho rilevato anch'io, nelle parole dell'amministratore delegato della società - come il collega Faraguti pochi minuti fa - una certa preoccupazione per l'appuntamento del 1992 con l'integrazione europea e con l'allargamento del mercato comune, rispetto ad una strategia che l'Italimpianti deve mettere in atto nel mercato europeo ed in quello mondiale, nonché agli investimenti ed ai mezzi per la ricerca e lo sviluppo necessari per stare su tali mercati.

Vorrei capire in modo più analitico quali siano le proposte e i suggerimenti che l'Italimpianti intende portare all'attenzione della Commissione al fine di rendere l'azienda competitiva nei confronti degli altri gruppi europei e mondiali, permettendole così di guadagnare qualche posizione nella classifica rispetto a quella in cui è attualmente collocata. Ciò anche alla luce di un passato che, come ha detto l'amministratore delegato Tornich, ha visto l'azienda impegnata solo a livello di ingegneria; pertanto, sarei interessato a conoscere in che modo ed attraverso quali iniziative ed esperienze, che possono essere utili anche nel futuro, l'Italimpianti abbia conseguito questa crescita. Occorrerebbe valutare meglio anche il rapporto con le aziende dell'ENI, al fine di verificare se sia possibile un'integrazione che consenta al nostro paese di presentarsi all'appuntamento del 1992 con un'impresa meglio attrezzata di quanto non sia attualmente.

FRANCESCO ALBERTO COVELLO. La società Italimpianti ha operato fino al 1988 nell'ambito del gruppo Finsider, esercitandovi il ruolo di impiantista generale per la fornitura di impianti produttivi ma soprattutto siderurgici. In tale settore, ha

acquisito commesse in tutto il mondo, realizzando notevoli referenze a livello internazionale - che abbiamo toccato con mano - e sviluppando capacità tecnologiche universalmente riconosciute, grazie anche alla possibilità di integrare le esperienze acquisite all'interno della Finsider, in particolare nel campo degli stabilimenti siderurgici a ciclo integrale e dei tubi speciali senza saldature.

Dopo anni di sviluppo, la situazione dell'Italimpianti ha iniziato tuttavia a deteriorarsi, per una serie di motivi generalmente noti, riassumibili da un lato nella crisi della siderurgia tradizionale, dovuta al fatto che quello dell'acciaio è un settore maturo e sottoposto alla concorrenza dei paesi del terzo mondo, dall'altro in una diffusa esigenza di adeguamento dell'industria impiantistica alle nuove sfide degli ultimi anni, a cominciare da quella ambientale e da quella territoriale.

Il risultato di tale *trend* negativo si è avuto in particolare negli anni 1987 e 1988, in cui il bilancio della società ha chiuso rispettivamente con 110 e 58 miliardi di perdite. Sullo sfondo di tale scenario, da cui emergeva la necessità di un cambiamento di cultura progettuale e di strategie, all'inizio del 1988 l'IRI decideva di assumere la totale partecipazione dell'Italimpianti rilevando le azioni possedute da Finsider, Finmeccanica e Fincantieri, per procedere ad una nuova ripartizione delle stesse, ancora peraltro da attuare, nell'ambito di un progetto mirante ad individuare le sinergie esistenti nelle finanziarie del gruppo più direttamente interessate (come Finmeccanica, ILVA ed Italstat).

Ciò premesso, una situazione ad oggi che evidenzia le prospettive che si aprono al gruppo Italimpianti non può che essere delineata in termini problematici, collegando le previsioni per il futuro ad un passato da cui provengono termini di riferimento ma anche motivi di crisi. Comunque, fermo restando che l'esistenza della società è legata alle sue capacità di diversificazione rispetto ad una base sostanzialmente monoculturale, i settori tra

cui la società dovrà scegliere la propria vocazione impiantistica vanno individuati principalmente in quelli energetico, chimico ed infrastrutturale. Nell'ambito di questa scelta, che porta con sé problemi di rapporti, incroci e sovrapposizioni con le attività di altre società nonché di enti a partecipazione statale, tra i quali anche l'ENI, vanno collocati i principali interrogativi, in vista anche dell'appuntamento del 1992, che sto per porre ai nostri ospiti.

In primo luogo, partendo dalle sue connotazioni siderurgiche, vorrei sapere se esistono e, nel caso, quali siano le prospettive di sviluppo nei confronti di tale industria, la quale, pur nella crisi dei suoi aspetti tradizionali, sembra mostrare qualche possibilità di recupero dovuto, da un lato, ad una generale riduzione, in termini quantitativi, delle capacità produttive e, dall'altro, ad una ripresa della domanda di acciaio soprattutto in alcuni settori (industria automobilistica, ricostruzione di infrastrutture distrutte da eventi bellici e così via).

In secondo luogo, in relazione a ciò, in particolare, vorrei sapere quale sia attualmente la reale consistenza del mercato internazionale della siderurgia per quanto concerne le attività di ingegneria, se è vero, come sembra, che esistono ancora oggi due filoni di sviluppo, rispettivamente nei paesi industrialmente avanzati ed in quelli in via di sviluppo, i quali si starebbero attrezzando al proprio interno, come hanno già fatto in altri campi, come per esempio in quello energetico, per sviluppare autonome capacità di produzione nazionale.

In terzo luogo, in relazione a quanto la stessa Italmimpianti ha riconosciuto nel suo ultimo piano quadriennale, mi interesserebbe sapere quali siano tuttora le sue aree critiche e con quali mezzi e strategie la società preveda di affrontare il problema, visto anche il carattere sempre più interdisciplinare che l'industria impiantistica sta assumendo. In riferimento alle aree critiche, gradirei che l'ingegner Tornich mi illustrasse i costi della costruzione dello stabilimento di Volzski

e mi dicesse se rispondano al vero le notizie che circolano, secondo cui le perdite sarebbero notevoli.

Infine, vorrei sapere quali siano le prospettive e le strategie che la società si propone di affrontare ed attuare in quelle che sembrano essere le nuove frontiere della tecnologia impiantistica, in cui esistono possibilità di sinergie ma anche di conflittualità con altre società del gruppo IRI e con altri enti a partecipazione statale, quali l'Ansaldo, la SAIPEM, la Nuovo pignone, la Snamprogetti e l'Italstat, alla luce anche delle tradizioni di lavoro e delle conseguenti referenze che l'Italmimpianti possiede all'estero. In relazione a tale problema, chiedo quali si ritiene saranno gli obiettivi ed i vincoli interni (problema occupazionale ed organizzativo) e quali i vincoli esterni, in modo particolare nel gruppo IRI, che possono essere posti in questa sorta di equazione in cui l'incognita è rappresentata dal *mix* produttivo, cioè dal futuro dell'Italmimpianti.

Riassumendo la situazione sopra delineata, è possibile affermare che in questi ultimi anni l'Italmimpianti, nel tentativo di riequilibrare la propria situazione di bilancio, ha dato inizio ad una politica di diversificazione senza averne, per altro, chiari gli obiettivi e sacrificando, al contrario, una visione strategica globale. La conseguenza è una gestione antieconomica, che vede la società al tempo stesso *main contractor* ed impresa operativa su piccoli impianti, dove altre imprese private, più piccole ed agguerrite come, ad esempio, la Techint, riescono ad essere maggiormente concorrenziali.

Il primo passo per un recupero di razionalità del sistema sta nell'evitare guerre di frontiera all'interno delle partecipazioni statali e, in particolare, dell'IRI, favorendo invece il disegno strategico di suddividere le attività secondo le vocazioni già esistenti nelle altre finanziarie del gruppo. Al limite, potrebbe essere mantenuta all'Italmimpianti, con soluzione azionaria da definire, una funzione di promozione dei grandi interventi all'estero e di ingegneria generale.

MAURO SANGUINETI. Anch'io desidero ringraziare il presidente e l'amministratore delegato per le argomentazioni che ci hanno esposto questa mattina e che cercherò di sintetizzare per titoli, proprio per essere in grado di svolgere un brevissimo ragionamento su ciascuna di esse.

La prima constatazione che mi pare sia emersa è che, probabilmente, il sistema politico-industriale italiano non ha capito quale sia la potenzialità, quindi l'importanza, dell'impiantistica oggi nel mondo.

Seconda constatazione è che, nonostante i dati confortanti sul piano dei numeri, lo sconforto è notevole se si disaggregano tali numeri per cercare di capire cosa potrebbe accadere a breve termine rispetto ad un ritardo che, in questo settore, si è andato cumulando negli anni.

La terza considerazione riguarda la grande divergenza esistente tra le impostazioni, sia pur sfumate, che il gruppo dirigente dell'Italimpianti questa mattina ha indicato e quanto non accaduto per soddisfare questo tipo di impostazioni, anzi - senza che ciò sia stato detto - le condizioni negative che hanno impedito che certe situazioni potessero essere sviluppate dalla società impiantistica.

Se così stanno le cose, credo che nell'ambito di questa audizione sull'internazionalizzazione non possiamo formulare ai dirigenti dell'Italimpianti una domanda conclusiva, cioè cosa proporrebbero se potessero indicare per il settore dell'impiantistica una soluzione che venisse accettata nell'ambito delle partecipazioni statali. Mi rendo conto che si tratta di una domanda provocatoria, ma mi esprimo in questi termini per cercare di capire in quale quadro ci muoviamo e come dovremo agire per non perdere le potenzialità a livello mondiale che esistono nel settore.

Vengo ora al merito. Mi spiace dover ripartire dalla relazione sui programmi dell'IRI per constatare che una serie di occasioni mancate o provocate dall'IRI stesso rappresenta una delle cause fondamentali delle difficoltà esistenti e che

un'insufficiente politica del Ministero delle partecipazioni statali aggrava la situazione. Infatti, parlando del sistema delle partecipazioni statali non si è ancora arrivati ad una definizione che non abbia rasentato il ridicolo per quanto apparso sulla stampa nell'ambito delle varie assegnazioni a questa o quell'impresa del comparto impiantistico o di parte di esso; mi riferisco alle vicende della SAIPEM-Mantelli o al balletto di cifre, percentuali e numeri che si sta svolgendo intorno all'Italimpianti da due anni a questa parte. Solo un teatrino di burattini può apprezzare situazioni di questo genere.

Faccio queste affermazioni con forza perché la mia preoccupazione è quella dei colleghi, cioè che nel 1992 rischiamo di trovarci in una situazione che - altro che parlare di quinto paese più industrializzato del mondo dal punto di vista industriale! - probabilmente ci farà scendere in caduta verticale dandoci, piuttosto, un primato negativo. Infatti, anziché rispondere, nella costituzione di società azionarie, in modo tale da avere una massa critica, che oggi è considerata uno degli elementi fondamentali per poter aggredire il mercato - visto che nessuno contesta la nostra capacità manageriale, né la nostra capacità internazionale di essere presenti sul mercato - creiamo alle aziende condizioni di difficoltà finanziarie che, magari, si sommano ad altre che queste già hanno nella gestione. Mi riferisco al fatto, già sottolineato dal senatore Covello, che gli ultimi risultati di bilancio dell'Italimpianti non sono positivi: questo può certamente essere il prodotto di situazioni interne, che non sta a noi analizzare questa mattina, ma che in buona parte derivano da una scelta compiuta dall'azionista di maggioranza nei confronti di un'azienda che non era certamente in quelle condizioni, quindi da una scelta contraddittoria e negativa rispetto alle potenzialità ed alle prospettive dell'Italimpianti. Da questa contraddizione la Commissione dovrebbe tentare, quanto meno a livello di indirizzo, di uscire per fornire in fase conclusiva delle indicazioni - non ho dubbi che compiremo uno sfor-

zo in questa direzione – e per suggerire all'azionista principale, quindi all'IRI, ed al Ministero delle partecipazioni statali in un contesto più ampio, di compiere degli atti politici e non solo affermazioni verbali, che da troppo tempo si susseguono e che ci fanno arretrare, invece di mantenere le posizioni o andare avanti nella direzione indicata.

Desidero, quindi, manifestare una fortissima preoccupazione anche per le situazioni occupazionali e, in genere, le situazioni negative che si stanno verificando all'interno. Il mancato accordo e la mancata definizione dell'azionariato dell'Italimpianti sta producendo effetti negativi e distortivi per quanto riguarda il comparto della siderurgia, nell'ambito del quale non si capisce se la stessa ILVA, di recente costituzione, abbia intenzione di attrezzarsi per svolgere un certo ruolo per quanto riguarda la progettazione o se intenda operare per mettere l'industria italiana specialista in questo settore in concorrenza con gli specialisti nel mondo, per gestire commesse che possono riguardare sia il mercato nazionale sia quello internazionale. Infatti, gli amministratori dell'ILVA hanno dichiarato alla nostra Commissione che uno dei mezzi per garantire e mantenere lo sviluppo della siderurgia è quello di accordi internazionali anche sul piano della gestione e dell'innovazione tecnologica per quanto riguarda la parte impiantistica. Se ciò è vero, da un lato potremmo essere soddisfatti per un eventuale accordo dell'ILVA con società quali la Nippon steel o altre – che magari produrrà anche risultati positivi nella gestione degli impianti siderurgici attraverso l'innovazione di processo e di tecnologia – ma dall'altro dovremmo registrare ulteriori difficoltà e ritardi per quanto riguarda la parte impiantistica.

Una breve considerazione desidero svolgere anche a proposito del mancato accordo con l'Italstat. Stiamo registrando che nel settore delle infrastrutture, di cui l'Italstat è la società cardine, è in corso un grande sforzo finanziario – con un processo di riorganizzazione ed un'ipotesi

di indebitamento notevolissimi – tutto ripiegato sul mercato italiano, senza alcuna prospettiva sul mercato estero. In effetti l'Italstat non ha particolarmente brillato in 'passato su questo fronte ed il suo stesso presidente, nel corso di una precedente audizione, ha dato atto di un certo ritardo in questo settore, mentre, per converso, vi è un'azienda come l'Italimpianti, ad esempio, che da questo punto di vista è all'avanguardia nei rapporti internazionali. Peraltro, continuiamo a non mettere in moto il meccanismo delle sinergie, che consentirebbe di sommare il grande sforzo sul mercato nazionale (investimenti, realizzazioni, infrastrutture nonché le aumentate possibilità riscontrate sul campo) alla capacità di stare sul mercato internazionale. I motivi di apprensione, da questo punto di vista, sono notevolissimi, così come non si può non essere preoccupati del mancato dialogo e coordinamento fra le partecipazioni statali.

Comunque, voglio interrompere qui la ricognizione dell'argomento, per evitare che l'intervento si trasformi in una lunga trattazione. Intendo soltanto richiedere che i soggetti preposti e quelli che hanno il dovere di decidere agiscano rapidamente. Mi riferisco, in particolare, all'IRI ed al ministro delle partecipazioni statali, che avremo modo di ascoltare nella fase conclusiva della nostra indagine ed al quale rivolgerò le stesse domande, sperando di ottenere risposte chiare ed operative.

EMANUELE CARDINALE. Ringrazio il professor Picella e l'ingegner Tornich per il contributo recato alla nostra indagine.

Dai dati riferiti in questa sede risulta che a fronte di un mercato in forte crescita, passato da meno di 250 miliardi di dollari all'inizio degli anni ottanta a circa 350 miliardi di dollari alla fine del 1988, le aziende italiane (ne ho contate dieci tra le più grandi) riescono ad acquisire soltanto una frazione di 10 miliardi di dollari, dei quali 1 miliardo 500 milioni di dollari soltanto per opera dell'Italimpianti. L'ingegner Tornich ha posto il problema della massa critica delle im-

prese italiane e, in particolare, di quella dell'Italimpianti. In questo senso occorre controllare lo sviluppo della crescita, ma, perché tale processo abbia luogo, occorrono anche risorse e mezzi da investire e tempi a disposizione.

Se, da una parte, i tempi di questa evoluzione possono essere accelerati con azioni di acquisizione (per le quali, comunque, sarebbero necessarie ingenti risorse), dall'altra, credo sia da mettere in evidenza la possibilità di stipulare accordi di *joint venture* con altre imprese sia nazionali sia all'interno del gruppo (è stato fatto riferimento, per esempio, alla Spie batignolles, che costituisce praticamente la somma di Italimpianti ed Italstat). Si potrebbero prevedere accordi anche stabili tra imprese dell'IRI, altre imprese a partecipazione statale ed aziende private italiane, ma anche europee ed internazionali. Tali accordi potrebbero aumentare la capacità di penetrazione sui mercati mondiali, per la presenza italiana in un settore nel quale la nostra collocazione internazionale è molto lontana dal quinto posto che ci caratterizza come paese industrializzato.

Vorrei rivolgere un'altra osservazione al presidente dell'Italimpianti, dal momento che egli ha fatto riferimento nel suo intervento all'acquisizione di aziende manifatturiere e strategiche. Potrebbe indicarle precisamente? Inoltre, su quali azioni punta l'Italimpianti nell'immediato per verticalizzare la propria produzione?

VINCENZO RUSSO. Esprimo il mio apprezzamento per le relazioni del presidente e dell'amministratore delegato dell'Italimpianti.

Conosciamo il processo che ha portato alla formazione del gruppo. In passato l'azienda viveva a cavallo di due finanziarie, la Finsider e la Finmeccanica; oggi, pur in presenza di difficoltà, si è giunti alla configurazione di una struttura unica e, così, la nostra Commissione ha la possibilità di fare riferimento ad un preciso interlocutore nel settore dell'impiantistica.

L'ingegner Tornich, con il quale ci ralleghiamo per il proficuo lavoro svolto, ha detto che occorre prendere coscienza delle potenzialità del mercato e, quindi, ci ha rivolto sostanzialmente un fraterno rimprovero in rapporto al suo impegno, al suo lavoro ed all'ampiezza delle prospettive esistenti. Probabilmente è utile che una realtà di questo tipo sia portata all'attenzione degli uomini politici.

L'impiantistica ha una valenza importante in relazione all'approccio sui mercati esteri ed è per questo che è stata anche presa in considerazione l'immagine del gruppo all'estero, soprattutto con tipologie produttive di alti contenuti tecnici e di notevole originalità tecnologica, come abbiamo potuto verificare direttamente a Volžski. A questo proposito, sono curioso anch'io di sapere se quell'impianto è in perdita, poiché le caratteristiche che ho citato sono tali da non dover determinare problemi di questo tipo (anche se ogni intrapresa conosce variabili dipendenti da una serie di circostanze non prevedibili).

Probabilmente l'Italimpianti ha bisogno di essere confortata da più organiche e sistematiche sinergie; l'ingegner Tornich sa benissimo come sia complesso determinare simili forme di collaborazione. In questo senso, occorre preoccuparsi di rimettere ordine nei rapporti fra IRI, ENI ed EFIM a causa della contiguità di una serie di vocazioni istituzionali (non voglio parlare soltanto di IRI ed EFIM, perché non sarei certamente originale e so bene che è assai più vicino il confine fra IRI ed EFIM che quello fra IRI ed ENI). Comunque, un'opportuna sistemazione dei rapporti fra questi enti potrebbe sanare una serie di questioni che incidono proprio sulla capacità di sfruttare la forza e la potenzialità offerte dal mercato.

L'Italimpianti, come è stato postulato nella relazione, deve compiere un salto di qualità, con il quale si deve incidere efficacemente anche sulle caratteristiche quantitative del gruppo; non so se la

qualità possa essere perseguita senza quantità, ma nella relazione si fa bene a sottolineare che le due dimensioni devono coesistere.

Credo che, anche guardando alla storia che ha portato alla sua configurazione, il gruppo rivesta un ruolo importante sotto il profilo dell'immagine; lo stesso conseguimento del sedicesimo posto su scala mondiale onora la società e lo sforzo di quanti si sono in essa attivati, stimolando di volta in volta le soluzioni più opportune. La finalità che più ci deve preoccupare e che dobbiamo perseguire è legata a quel passaggio della relazione in cui è stato sottolineato che per la prima volta esportiamo lavoro e non lavoratori. Il bene maggiore per l'Italimpianti sta proprio nel fatto che le imprese esportano lavoratori e non lavoro.

Da quanto abbiamo potuto constatare, l'Italimpianti ha esportato strutture e tecnologia e quindi per la prima volta sono stati avvicinati alla tecnologia anche coloro che ne dovevano esaltare, nelle dimensioni giuste, il processo creativo ed innovativo determinatosi nel nostro paese: si tratta di una pagina importante. Se tutto ciò fosse unito alle sinergie, evidentemente i mercati per noi potrebbero essere meno difficili; se fossi meno prudente e mi lasciassi coinvolgere dai desideri — ma non sono mai prigioniero dei miei desideri — potrei dire di più facile accesso.

Ho notato una notevole preoccupazione per l'Europa e mi pare sia stata invocata a livello comunitario la realizzazione di un'intesa; non so se debba essere realizzata dalle società o dal Governo. In quest'ultimo caso, deve essere chiaro che la nostra Commissione, la cui volontà si manifesta attraverso l'espressione di pareri, certamente concorrerà alla realizzazione di tale accordo se ciò permetterà al nostro continente di confrontarsi, in condizioni di parità e non in posizione subalterna, con altri continenti, in cui l'impiantistica ha avuto uno sviluppo notevole, ma con le cui imprese l'Italimpianti

compete, nonostante ciò, con la consapevolezza dei propri mezzi e della propria capacità creativa.

Vi è anche un altro risvolto della questione: si può arrivare sugli altri mercati con un grande impegno di sviluppo e quindi con la ricerca di risorse relative; questo mi pare rappresenti un postulato importante. Non saremmo in grado di competere se non ricercassimo nuove modalità che diano alla qualità un contenuto adeguato rispetto al confronto che deve svolgersi.

Sono convinto che i nostri ospiti risponderanno organicamente a quanto di disorganico posso affermare in questo momento.

Aggiungo che, a mio giudizio, è necessario che alla grande vocazione di ricerca e di presenza all'estero si affianchi un interesse anche verso l'interno del nostro paese. Occorre porre in risalto un aspetto che forse a qualcuno può sfuggire: il nostro è un paese subvulcanico, da Acqui Terme fino alla Sicilia è soggetto a movimenti tettonici e quindi noi conviviamo con sommovimenti sismici. Poiché ritengo che l'insediamento abitativo sia l'impianto più importante per la sopravvivenza e poiché attualmente, come avviene per le malattie, è possibile diagnosticare il momento in cui può verificarsi un evento, dobbiamo creare una nuova cultura dell'insediamento abitativo al fine di evitare il prodursi di situazioni che possano « ferire » quello che deve rappresentare il nostro primo impegno, cioè la tutela della vita.

Già è stato compiuto in passato uno studio per garantire una maggiore sicurezza, ma sempre attraverso strutture tradizionali, tanto che, in sede di esame di abilitazione alla professione di architetto in Italia, la commissione rimane stupita se qualche soggetto prevede strutture in acciaio. Sotto questo punto di vista, è necessario avviare un processo di ricerca al fine di dare compiutezza allo sguardo culturale complessivo che deve caratterizzare una società che ha una proiezione esterna, ma che si deve preoccupare anche di rispondere al nuovo modo di strut-

turare la convivenza civile nel nostro paese. Ritengo che l'Italimpianti si debba preoccupare, e noi ci impegnamo ad aiutarla, di effettuare ricerche; infatti, se non ho inteso male, la società ha chiesto al Parlamento di intervenire presso il suo azionista perché conceda ulteriori risorse per la ricerca.

Ci troviamo in una situazione di globalizzazione e ritengo che questa variabile di proiezione nazionale risponda proprio ad un modo nuovo di affrontare tale globalizzazione. Sono convinto che l'Italimpianti, trovando la giusta interconnessione con le altre società a partecipazione statale, potrà ancora competere felicemente nelle varie aree del mondo.

Ritengo che il presidente sia d'accordo con me quando affermo che forse è necessario prestare attenzione soprattutto all'Italia meridionale, in cui l'azienda è presente nei momenti non felici, mentre vorremmo che lo fosse costantemente, nei tempi giusti e propedeutici al conseguimento di situazioni migliori.

LUIGI CASTAGNOLA. Chiedo scusa per non aver potuto partecipare alla prima parte dell'audizione, in cui l'amministratore delegato e il presidente della società hanno espresso i propri giudizi. Ho letto i testi consegnatimi dalla segreteria della Commissione e quindi sono in condizione di avanzare qualche osservazione, formulando le mie domande anche sulla base delle considerazioni che sono state sottoposte al nostro esame.

Non intendo fare lunghe premesse, voglio però dire che considero il caso dell'Italimpianti straordinariamente significativo dell'evoluzione del nostro sistema imprenditoriale pubblico. Probabilmente fra i presenti sono uno dei pochi che ricordano l'epoca nella quale si voleva chiudere l'Italimpianti, ritenendo che fossero stati svolti i compiti per i quali la prima fase impiantistica era stata concepita. La tesi da molti sostenuta era che, essendosi esauriti i grandi cicli di costruzione siderurgica, non avrebbe potuto esserci evoluzione per una società « di funzione » (per usare quest'espressione). Ri-

cordo che nella città in cui aveva sede l'impianto – che è anche la città di altri colleghi presenti – ci fu diversità di vedute in merito alla questione ed accaddero tante vicende che voglio soltanto evocare per dimostrare che non è nato niente dal cervello di Giove, che in generale non partorisce nulla.

Attualmente, a tanti anni di distanza, ci troviamo di fronte a grandi problemi per i quali nutro preoccupazioni altrettanto intense quanto quelle già manifestate da altri colleghi e che, del resto, sono emerse dalle parole di chi, con garbo, ha richiamato la nostra attenzione sul momento attuale. Ciò, intersecandosi con l'indagine della Commissione sull'internazionalizzazione della competitività, pone, a mio avviso, la questione del modo in cui vada condotta.

Non voglio trattenermi oltre sull'argomento, perché l'ho già fatto altre volte in questa Commissione; tuttavia sono sempre dell'opinione che quando ascoltiamo e commentiamo le osservazioni dei nostri auditi, faticiamo a cogliere tutto quello che potrebbe essere colto nella materia che stiamo trattando. In poche parole la mia opinione, che è anche quella della mia parte politica, è che sia difficile esprimere un parere sui programmi delle partecipazioni statali se non si compie un confronto tra quei programmi e un progetto – naturalmente parlo dell'Italia – e che sia difficile discutere di internazionalizzazione se non si prende in considerazione la situazione attuale, complessiva del nostro paese sui mercati.

Nelle note che ho letto ho trovato riferimenti al campo più specificamente impiantistico; ma anche per la questione che desidero porre credo si debba concentrare l'attenzione sul rapporto che indubbiamente corre tra l'impiantistica ed i settori a varia intensità di contenuto tecnologico e di innovazione, sui quali ci si misura sui mercati mondiali. Sono portato a credere che tale confronto non avvenga esclusivamente in termini di innovazione, ma che sia difficile – e lo sarà sempre di più nei prossimi anni – misurarsi sui mercati mondiali se non si è

portatori non soltanto di un progetto impiantistico, assolutamente essenziale, ma anche di connessioni che non è facile argomentare in poche parole in una circostanza come questa, perché nessuno intende fare una valutazione di tipo autarchico, nazionalistico, né tanto meno sciovinistico a proposito dell'Italia, del mercato dei dodici o del mercato mondiale.

È ovvio che i portatori di un progetto impiantistico devono far fronte a condizioni di mercato rispetto alle quali non è possibile fare riferimento ad esigenze autarchiche o nazionalistiche – né sono sostenitore di una tesi di questo tipo – ma non c'è dubbio che possano essere, a seconda delle circostanze, che in larga misura non dipendono da loro – lo sottolineo – portatori di una proposta che esalta il complessivo sistema del nostro paese oppure che, proprio per le condizioni di quest'ultimo, si trovino in difficoltà a farlo.

In questo senso – me lo consentano i colleghi – devo dire di avere trovato di discreto interesse l'unico documento che ha preso posizione in materia, cioè la relazione dell'attuale presidente dell'ENI (che ormai credo sia vicino alla conclusione del suo mandato). Questi ha compiuto uno studio sul tema e ci ha fatto pervenire delle tabelle nelle quali ha, a mio giudizio opportunamente, classificato i problemi della competitività per il nostro paese come ad alto, medio e basso rischio, attirando la nostra attenzione su considerazioni che, d'altra parte, si basano sui dati dell'ISTAT.

Il presidente dell'ENI ha, dunque, richiamato la nostra attenzione sul fatto che il nostro paese è a condizioni di basso rischio, per quanto riguarda gli anni novanta, per mobilio, pelli e calzature, cuoi, abbigliamento ed altre attività collegate, mentre per tutto il resto è a medio o ad alto rischio nei rapporti con i mercati mondiali. In particolare, nella materia di cui stiamo discutendo, cioè impiantistica, manifattura strategica e altre cose di questo genere, è chiarissimo che, nonostante il lavoro compiuto e gli

importanti risultati conseguiti dall'Italimpianti – risultati che tutti noi riconosciamo ed apprezziamo – oggi, nell'ottobre 1989, non possiamo dire di esserci avvicinati alla situazione nella quale avremmo dovuto trovarci per affermare di aver conseguito un notevole progresso. Infatti, dal punto di vista del divario – questa è la mia opinione, ma naturalmente vorrei conoscere quella dei dirigenti dell'Italimpianti – il sistema Italia si trova più lontano invece che più vicino ai risultati che avrebbe dovuto perseguire per realizzare una condizione di migliore competitività.

Se le cose stanno così, è chiaro che le ragioni di preoccupazione poggiano su questo punto. A parte le retoriche sul sesto, quinto o quarto posto nella graduatoria dei paesi più industrializzati – tutti noi che abbiamo familiarità con l'argomento sappiamo con quali criteri simili graduatorie vengano redatte, tuttavia è ovvio che un paese il peso della cui moneta nell'ECU equivale ad un terzo di quello del marco ed alla metà di quello del franco non può fare tanta retorica – naturalmente, esiste una serie di problemi. Problemi che io cito ma non pongo al presidente ed all'amministratore delegato dell'Italimpianti per la semplice ragione che non riguardano la loro responsabilità ma quella di chi, nelle condizioni concrete dell'Istituto per la ricostruzione industriale, ha la possibilità di operare scelte che consentano, così come ripetutamente richiesto, di realizzare veramente un sistema quale oggi non abbiamo.

Non possiamo continuare a dire che siamo di fronte alla necessità di una riforma, perché questo lo si sta ripetendo ormai da troppi anni, come risulta anche da numerosi documenti parlamentari. In realtà siamo sempre allo stesso punto ed è difficile immaginare che si possa proseguire così. Tuttavia non vedo segni di novità: tra breve in sede di Commissione bilancio esamineremo la tabella di bilancio relativa al Ministero delle partecipa-

zioni statali e porremo al ministro queste questioni; prevedo che ci risponderà che abbiamo fundamentalmente ragione e che, nel giro dei prossimi mesi, metterà al lavoro non so quante altre Commissioni, che produrranno non so quali altri documenti. Questa è la situazione politica, la cui responsabilità, naturalmente, non è del ministro delle partecipazioni statali soltanto ma del Governo, della maggioranza e di tutti coloro che rispondono di questi atti. La situazione è naturalmente molto grave, perché i mancati accordi, le mancate integrazioni non producono forza ma debolezza. Questa è la mia opinione e desideravo esporla; se altri la pensano diversamente sarò lieto di ascoltare le loro argomentazioni per confrontarle con le mie.

Di tutto ciò - lo ripeto - non possiamo chiedere conto ai nostri interlocutori di oggi e forse neanche al nuovo presidente dell'IRI che, come il Governo ha assicurato, sarà nominato nei prossimi giorni. Neanche a questi, chiunque sarà, possiamo attribuire una responsabilità totale in questo campo, perché c'è naturalmente una responsabilità del presidente dell'IRI, ma c'è anche una responsabilità del ministro e del Governo nella sua complessiva valutazione, come del Parlamento e, in particolare, della maggioranza parlamentare.

Sul fatto che vi siano lentezze esasperanti non vi possono essere dubbi, come non possono esservene sul fatto che nella materia oggi al nostro esame questa situazione pesi sempre di più. Penso, dunque, che tutti insieme e nei limiti delle nostre possibilità, al di là delle singole posizioni, dovremmo operare per modificarla.

Sono convinto che non possano che nuocere tante dichiarazioni, a tutti ben note e riportate anche dalla stampa, a proposito di contese, di tenzoni, di spazi contestati, di riorganizzazione e di altro ancora. Vi è una deliberazione dell'IRI in base alla quale l'Italimpianti è stata scelta come la struttura fondamentale per l'impiantistica e sulla base di tale deliberazione bisognava organizzarsi. Anche il collega Sanguineti ha fatto riferimento a

comportamenti di società finanziarie e dell'IRI che non sembrerebbero pienamente in sintonia con questo orientamento.

Penso che nell'attuale sistema pubblico debba esserci un'autorità che, così come avviene nel sistema imprenditoriale privato, abbia il compito di richiamare le singole componenti alla coerenza con quanto è stato deciso; se ciò non avviene, le conseguenze non possono che essere negative. Ritengo che di questo debba occuparsi la nostra Commissione, competente ad esprimere pareri sui programmi delle partecipazioni statali. Ci troviamo di fronte a comportamenti delle singole finanziarie che, in alcuni casi, non sono stati sintonizzati, nel settore di cui ci stiamo occupando, con queste decisioni fondamentali. Da ciò derivano, naturalmente, una serie di incertezze.

Queste sono le argomentazioni che volevo portare sulla questione essenziale che abbiamo di fronte, cioè l'espressione di un giudizio sui programmi. Devo constatare che, da questo punto di vista, ci troviamo nella situazione di non cogliere alcuna opportunità (non si tratta di un problema riferito a noi come singoli o al fatto che abbiamo una certa consapevolezza; non siamo qui per essere consapevoli, ma perché abbiamo il dovere sia di essere consapevoli sia, nello stesso tempo, di operare attraverso le procedure a disposizione del Parlamento).

Vorrei, a questo punto, affrontare una questione partendo dalla considerazione che nella relazione dell'ingegner Tornich è inclusa, oltre ad una serie di dati ed all'indicazione di alcuni risultati raggiunti, anche l'indicazione di alcuni propositi e determinati obiettivi da perseguire, sui quali non ho obiezioni particolari da esprimere.

In definitiva, il quesito che intendo porre ai nostri ospiti è relativo alle condizioni di competitività che si determineranno alla metà degli anni novanta: come si « giocherà », nell'ambito del mercato unico europeo (nel 1993 e, prima ancora, con la libera circolazione dei capitali) la questione del rapporto tra offerta impianta-

tistica – vale a dire la capacità e la competitività della vostra società e delle sue attività parallele – e la struttura del settore manifatturiero del nostro paese? Non desidero ottenere una risposta circostanziata, però vorrei avere una valutazione oggettiva dal punto di vista aziendale, ricordando che in precedenza mi sono dilungato su una questione relativa all'interesse generale del paese, che considero di primaria importanza.

Vorrei sapere se, dal punto di vista aziendale, risulti necessario, per poter crescere sul mercato mondiale, collegarsi anche con strutture di carattere manifatturiero. So benissimo che si potrebbe rispondere a questa domanda sostenendo che le licenze, il *know how* e via dicendo sono spesso in vendita e, quindi, possono essere facilmente acquistati; tuttavia, sono portato a pensare che, in alcuni casi, non siano in vendita e non possano essere comprati a seconda del modo in cui si sviluppano il mercato e la competitività, nel senso che per ogni società esistono limiti rappresentati dal fatto che in determinate situazioni si lavora con certi soggetti e non con altri. Penso che tra le numerose difficoltà esistenti (quelle di ordinamento, quelle di committenza e via dicendo) questa possa diventare, nel futuro, ancora più grande di quanto già sia.

Credo che risulterebbe utile, ai fini della nostra indagine, ricevere, anche in un secondo momento, una risposta più circostanziata che ci aiuti a comprendere, attraverso alcune semplificazioni, un problema che riguarda non la maggioranza o la minoranza, il Governo o il Parlamento, ma l'interesse generale del nostro paese. Penso che, con delle informazioni di questo genere, si potrebbe, senza dubbio, arricchire l'indagine conoscitiva in corso di svolgimento.

CALOGERO PUMILIA. Credo che i contributi offerti questa mattina alla nostra indagine dal presidente e dall'amministratore delegato dell'Italimpianti siano molto rilevanti.

Siamo, ormai, alla conclusione di questa indagine conoscitiva, la quale, pur

avendoci consentito di venire a conoscenza di molti elementi e di diversi punti di vista, è stata, probabilmente, portata avanti in modo approssimativo; ciononostante ritengo che il nostro lavoro sia stato senza dubbio utile. Sarà altrettanto utile se riusciremo a fornire indicazioni – al Parlamento, al Governo e al sistema delle partecipazioni statali – che tengano conto dell'evoluzione dei mercati mondiali e delle scadenze comunitarie.

Credo che l'Italimpianti costituisca, all'interno del sistema delle partecipazioni statali, una delle strutture che testimoniano, in modo abbastanza evidente, per un verso la capacità delle nostre imprese di essere presenti sul mercato, per un altro verso, la sussistenza di alcuni problemi, tuttora insoluti, riguardo la possibilità di incidere sempre più sul mercato mondiale acquisendo gradualmente tutte le condizioni necessarie per concorrere in un agone nel quale competono realtà di dimensioni molto più ampie delle nostre.

Abbiamo avuto modo di ascoltare numerose dichiarazioni da parte dei colleghi, i quali hanno contribuito al dibattito con osservazioni molto rilevanti, al di là delle differenti posizioni che, su alcuni aspetti, possono essere espresse sulla base delle rispettive collocazioni politiche. Molte affermazioni, per esempio, del collega Castagnola hanno formato oggetto di un pacifico confronto all'interno della Commissione; molte delle amarezze espresse sulla difficoltà di trasmettere, al Governo e agli enti interessati, indicazioni, suggerimenti e pareri, sono comuni a tante parti politiche.

Vorrei sottolineare il fatto che abbiamo portato avanti i nostri lavori attraverso i contributi offertici dai vertici delle partecipazioni statali, che hanno evidenziato un recupero di efficienza e di immagine del sistema – sia pure tra luci ed ombre – a livello nazionale ed internazionale. Riterrei opportuno prepararci ad affrontare, con i dirigenti che verranno nominati ma in modo particolare con il Governo, uno degli argomenti sui quali

non siamo riusciti ad ottenere risultati, ovvero la questione delle sovrapposizioni e delle cosiddette sinergie.

Abbiamo sempre affermato che, tra le problematiche esistenti nei vari settori, quelle dell'impiantistica sono tra le più importanti. Abbiamo, spesso, assistito a percorsi contraddittori od opposti rispetto a quelli che avevamo indicato; vorrei ricordare, per esempio, che, pur avendo la nostra Commissione espresso un parere con il quale si chiedeva all'EFIM di non proseguire sulla strada della costituzione di una propria struttura impiantistica, quell'ente ha dato vita ad una tale struttura, peraltro deficitaria. Ricordo che il nostro parere non era frutto di ragioni ideologiche, ma di una valutazione che ci portava a ritenere che non sarebbe risultata conveniente, dal punto di vista economico, la creazione di una struttura d'impiantistica. Abbiamo assistito, inoltre, alle difficoltà dell'impiantistica nell'ambito dell'ENI - perché legata all'attività propria dell'ente - ed ai tentativi, discutibili, per uscire da quelle difficoltà; sono emerse gelosie e prese di posizione all'interno del sistema delle partecipazioni statali, determinate, in alcuni casi, da valutazioni di carattere economico, in altri, da considerazioni di carattere politico o di potere. Oggi dobbiamo sviluppare questo ragionamento poiché diversamente ci presenteremmo sempre più in difficoltà di fronte alla sfida dei mercati mondiali e dell'Europa comunitaria.

L'ingegner Tornich ha operato una distinzione fra le imprese che esportano manodopera e quelle che esportano manufatti. Vorrei aggiungere che, con una decisione fondamentale a livello comunitario, si è stabilito di modificare il sistema degli appalti. Si tratta di un passo che pone notevoli problemi a tutte le imprese impiantistiche e, in particolare, a quelle che gestiscono la manodopera, lavorano nel settore edilizio ed hanno per obiettivo prioritario il mercato interno. Questa è una delle tante ragioni che dovrebbero spingere alla ricerca di sinergie e all'eliminazione di sovrapposizioni. In

tal senso, rilevo una piccola contraddizione - che desidero sottolineare con spirito di amicizia - fra quanto affermato dal presidente nella sua introduzione, in cui si sostiene che occorre accrescere la già stretta sinergia fra l'Italimpianti e le più grandi aziende manifatturiere dell'IRI, ed i contenuti della relazione dell'ingegner Tornich, dalla quale risulterebbe che, se anche tale sinergia esiste, essa non riguarda altre imprese impiantistiche dell'IRI. Capisco, comunque, che alcune situazioni comportano maggiori difficoltà, poiché un conto è « trascinare » imprese manifatturiere, altra cosa è stringere sinergie con imprese concorrenti all'interno dello stesso sistema dell'IRI. Comunque, il ruolo esercitato e lo sforzo compiuto dall'Italimpianti sono meritevoli di attenzione.

Vorrei aggiungere che la soluzione adottata qualche tempo fa - se non ricordo male - di sganciare la vita dell'Italimpianti da altre realtà (e dalla Finsider) fu contestata e ritenuta sbagliata da alcuni, eppure oggi si sta rivelando opportuna poiché rende meno pesante l'azione dell'azienda (anche se mi sembra di aver colto nella relazione la permanenza di qualche pesantezza rispetto al rapporto con l'antica casa madre) ed è alla base di una maggiore agilità nel « giocare a tutto campo » sui mercati internazionali.

La questione delle sinergie e delle sovrapposizioni si pone anche, soprattutto per quanto riguarda queste ultime, in rapporto al sistema delle imprese private italiane. A tale proposito, vi sono intese o trattative in corso? Mi riferisco a quell'ordine di problemi che in passato con uno *slogan* era stato identificato nella necessità di gestire « l'azienda Italia ». Esiste qualche timidezza da parte dell'Italimpianti nella ricerca di intese con le imprese private? Vi sono raccordi o tentativi di avvicinamento con imprese internazionali? Qualcosa in questo senso è stato preannunciato dall'ingegner Tornich, ma vorrei che tale riferimento fosse meglio esplicitato.

Altri colleghi hanno richiesto qualche delucidazione sui risultati di bilancio. De-

sidererei conoscere, se possibile, la quantificazione dell'effetto di « trascinamento » (detto con termine forse improprio) da parte dell'Italimpianti di tecnologie, *know how* e lavoro di altre imprese italiane nelle attività svolte dall'azienda all'estero. La nostra recente visita a Volžski ci ha fatto constatare come dietro ad una commessa vinta dall'Italimpianti si muova una realtà più vasta di imprese e si aprano orizzonti e spazi per molti operatori.

Infine: un'impresa italiana o di altro paese si presenta sul mercato internazionale con una serie di sostegni e di « biglietti di presentazione » dei governi e delle autorità politiche. Da questo punto di vista, l'amministratore delegato ed il presidente dell'Italimpianti possono dirci qualcosa per aiutarci a capire se l'attività del nostro Governo favorisca adeguatamente la presenza del gruppo sui mercati internazionali?

PRESIDENTE. Desidero anch'io intervenire in un dibattito che, tra luci ed ombre, ha portato in questi mesi la Commissione a lavorare intensamente sul tema dell'internazionalizzazione delle partecipazioni statali. La nostra attività, vista in rapporto alla globalizzazione del mercato, si pone l'obiettivo di stimolare le aziende di Stato ad intraprendere alleanze, *joint ventures* ed accordi internazionali, in modo da uscire da una concezione protezionistica ancora imperante all'interno delle imprese pubbliche.

Dall'introduzione e dalla relazione si rileva in modo chiaro che l'impiantistica del nostro paese non si trova ancora in una situazione di competitività rispetto ai grandi raggruppamenti internazionali. Il sedicesimo posto cui si è fatto riferimento può rappresentare un grande successo, ma segna anche una situazione di stallo, per la quale questo settore dell'economia nazionale va configurandosi come un nano accanto a giganti.

Nella sua relazione l'amministratore delegato ha manifestato la propria amarezza per il fatto che la nostra impiantistica industriale non riesca a superare i

grandi ostacoli esistenti a livello di mercato globale. Ebbene, vorrei dirlo in maniera netta e chiara: lo stato di incertezza ed i « colli di bottiglia » nascono all'interno del sistema delle partecipazioni statali.

Senza ripercorrere la storia dell'Italimpianti, che tutti conosciamo e che è stata qui puntualmente ricordata, bisogna sottolineare che il gruppo riveste oggi un ruolo molto differente rispetto al passato, con una funzione e peculiarità diverse. Attualmente l'Italimpianti versa in uno stato di sofferenza per responsabilità non sua ma dell'*holding*, cioè dell'IRI, che ancora non ha definito quali siano gli azionisti nell'interno dell'Italimpianti stessa. La proposta, discussa in più occasioni, di far entrare la Finmeccanica, l'Italstat e l'ILVA nell'Italimpianti è, a mio giudizio, superata e non ha senso nel momento in cui vogliamo dare all'azienda una peculiarità diversa.

Alla luce delle considerazioni svolte poco fa dall'onorevole Pumilia, voglio dire che oggi l'Italimpianti non ha bisogno nel suo interno di sovrapposizioni societarie, mentre occorre un ripensamento sulle modalità per trasformarla in una grande azienda *leader* a livello globale. Quindi, è necessario che le tre banche di interesse nazionale entrino nell'interno della società. Si tratta di una proposta originale, che potrebbe consentire all'Italimpianti di entrare nel *Gotha* delle grandi aziende impiantistiche e industriali.

CALOGERO PUMILIA. Scusi, signor presidente, ma dovremmo modificare la legge bancaria. È un problema!

PRESIDENTE. Occorre prevedere un livello minimo ed uno massimo (fino al 10 per cento).

VINCENZO RUSSO. La banca di sconto è fallita perché finanziava le industrie della Liguria.

PRESIDENTE. Procediamo ad un ragionamento più complessivo, in modo tale da superare lacci e laccioli che pos-

sono emergere. Il problema vero di un'azienda impiantistica delle proporzioni dell'Italimpianti e di un paese come l'Italia non è quello di avere *partner* azionari al suo interno, che rappresentano un vincolo, bensì di attuare un taglio netto per predisporre una nuova formulazione. La mia proposta di far entrare una o più banche nazionali fino al limite del 10 per cento consentito dalla legge oppure di dar vita ad un rapporto con un istituto bancario pubblico può rappresentare una svolta nell'interno della struttura societaria dell'Italimpianti. Tra l'altro, si tratta di uno sforzo che va compiuto con una visione nuova, tenendo conto del grande *business* rappresentato dai 350 miliardi di dollari, nell'ambito del quale l'Italia ha una minima parte. Il nostro non può essere un paese che si pone tra i *leader* a livello internazionale, poiché dispone di un settore impiantistico fortemente limitato e caratterizzato, nonostante gli sforzi compiuti in questi ultimi tempi per attuare una diversificazione e per dare una tipologia all'azienda, che — come ha detto anche l'onorevole Russo — deve disporre di sempre maggiore massa critica.

Si tratta di problemi importanti legati tra loro; pertanto, a mio giudizio è necessario procedere, insieme ai nuovi vertici dell'IRI, ad un ripensamento in merito a questi nodi, anche perché non possiamo, come ha detto il senatore Covello, combattere continuamente una guerra di frontiera, uno scontro tra poveri all'interno delle partecipazioni statali. Quindi, occorre delineare chiaramente il problema che travaglia in modo particolare il settore.

L'impiantistica all'interno dell'ENI e dell'EFIM è in crisi; tutto il comparto, in questo momento, vive in uno stato di sofferenza perché non ha definito la sua natura, la sua vera identità, perché è in atto una politica — non si capisce da chi promossa — che vuole « congelare » e che vuole attuare nei confronti dell'Italimpianti un assalto, che certamente ne decreterebbe la fine. Non possiamo permettere che qualcuno metta in atto tale tentativo, al fine di fare un regalo ai privati

in questo settore, nel quale esiste un grande *business* a livello internazionale, con una notevole presenza di materiale umano, di *know how* e di tecnologie.

Se si vuole procedere ad un discorso sui privati, occorre istituire un rapporto fra pubblico e privato, come ha detto anche l'onorevole Pumilia, creando all'interno della nuova struttura societaria un rapporto diverso, in cui l'Italimpianti detenga la maggioranza del 51 per cento e che preveda anche aperture a privati ed a banche pubbliche. Credo occorra attuare uno sforzo in questa direzione se vogliamo rilanciare il settore, perché non è possibile tenere l'Italimpianti in una sorta di « bagnomaria », all'interno dell'IRI, per farne un'« irizzata » *tout court*.

Si tratta di un problema che andrà sollevato in sede di discussione dei programmi delle partecipazioni statali, con il Governo e con i nuovi vertici dell'IRI. L'onorevole Russo ha messo in risalto una questione importante, non strettamente attinente all'internazionalizzazione, cioè quella relativa alla presenza dell'Italimpianti nel Mezzogiorno, che a mio giudizio sempre più si sta qualificando; per la prima volta un'azienda delle partecipazioni statali ha costituito nel sud d'Italia una nuova realtà con autonomia, funzione ed operatività proprie; ciò rappresenta già un notevole successo, dal momento che nel Mezzogiorno tali caratteristiche sono state sempre negate in questi settori, che sono innovativi e che devono essere sempre più potenziati per consentire una presenza diversa sul mercato nazionale ed in quello internazionale.

RAFFAELE PICELLA, *Presidente dell'Italimpianti*. Ringrazio tutti i commissari perché mi trovo nella condizione di chi è venuto, sia pure umilmente, a dare alcune informazioni e che, viceversa, ha ricevuto spiegazioni, stimoli e indirizzi che saranno oggetto di riflessione e che mi spingeranno ad attivarmi più di quanto mi aspettassi nel momento in cui sono entrato in quest'aula. È difficile organizzare risposte ad argomenti così importanti e sui quali noi stessi abbiamo biso-

gno in qualche caso di riflettere. Vorrei comunque tentare di fornirne alcune risposte impostandole secondo quattro tipi di argomenti.

Il primo, di attualità e molto importante, riguarda il ruolo dell'Italimpianti all'interno delle partecipazioni statali e le sovrapposizioni. Vorrei soltanto dire, lasciando all'amministratore delegato la possibilità di entrare maggiormente nel merito, che noi non siamo stati né siamo soggetti passivi di una spartizione. Il comitato di presidenza dell'IRI ha approvato in primavera un documento che traccia le linee fondamentali di quello che deve essere l'assetto dell'impiantistica del gruppo IRI; noi abbiamo partecipato alla formazione di questo documento e l'abbiamo certamente discusso, cercando di tirare la coperta dalla nostra parte, come del resto facevano i nostri confratelli (questo è un fatto positivo); comunque condividiamo quanto in esso contenuto, perché ci pare risponda alla nostra logica di impresa e possa veramente attivare sinergie.

Il termine sinergie non significa, a mio avviso, che debba esserci una situazione di non concorrenza tra le imprese dell'IRI sui vari mercati, ma che le imprese più forti in un settore o in un mercato debbono trainare quelle meno forti. Questo presuppone che non vi sia conflittualità fra di esse e soprattutto che ciascuna possa avere un suo autonomo sviluppo tecnologico. In definitiva, non vi è sovrapposizione se due imprese dell'IRI presentano la stessa offerta al comune di Bari o al governo cinese; vi è, invece, se spendono soldi per la stessa ricerca e alla fine non scoprono molto, se tutte e due spendono soldi per la promozione, mentre ognuna potrebbe tirare, come suol dirsi, la volata all'altra. Questo vale per le imprese a partecipazione statale, ma anche, come è stato ribadito molto bene, per le imprese private.

Una volta, da Genova, partivano — permettetemi questo paragone — i vascelli carichi di merci; oggi l'impiantistica è come un vascello che porta fuori le merci. Una volta c'erano il capitano e

l'armatore, cioè il *general contractor in the business*; oggi colui che porta all'estero prodotti e lavori è l'impiantista, quale gestore di sistemi complessi, quale *general contractor*, quale responsabile di tutto un progetto in cui vi è posto per le imprese private e per quelle pubbliche.

In conclusione, abbiamo partecipato alla formulazione del documento del comitato di presidenza dell'IRI tenendo sempre presente quanto ci proponiamo.

Il secondo tema è quello del bilancio dell'Italimpianti. Anche a questo proposito, l'amministratore delegato potrà meglio di me fornire tutti gli elementi di riferimento. Desidero soltanto precisare che nella storia dell'Italimpianti si è verificato un mutamento costoso al momento, forse produttivo nel futuro: fino al 1985 la nostra società non aveva aziende manifatturiere, non caricava sul proprio vascello se non le merci degli altri; in quella data l'Italimpianti incorporò una serie di aziende manifatturiere appartenenti alla Finsider, alcune delle quali erano di pregio, altre zavorra.

Quando sono stato nominato presidente, ho calcolato che il complesso delle aziende della Finsider al 31 dicembre 1986 costava 365 miliardi. Tale cifra in parte è stata subito assorbita, consumando tutte le ingenti riserve per rischi di cambio, in parte è stata riassorbita successivamente. Le aziende imbarcate nel nostro vascello in parte sono state risanate, come nel caso delle Montubi e della CMS (parlo di aziende che vi sono senz'altro familiari), in parte no. Ci riferiamo ad un singolo, specifico e individuato affare, quello relativo alle presse di stampaggio per fabbriche di autoveicoli. Si tratta di un contratto stipulato nel 1985 dalle aziende successivamente da noi assorbite e che ci costa quaranta miliardi. Naturalmente posso documentare quanto affermo. Il nostro bilancio è composto da questi dati: abbiamo molti operatori che viaggiano per il mondo, dall'America del Sud all'URSS, ottenendo commesse redditizie, ma abbiamo anche situazioni negative che si trascinano, sia

pure gestite da noi, ridimensionate e ristrutturare: è quanto resta di un'eredità che pesa ancora sul nostro bilancio.

Do una risposta di sintesi, sempre rinviando alla maggiore competenza dell'amministratore delegato, anche per quanto riguarda i problemi connessi con il 1992. I membri della Commissione sanno meglio di me che i problemi si impernano su un fatto normativo, per cui ogni impresa della CEE potrà operare negli altri paesi seguendo le leggi «domestiche»: una impresa tedesca potrà fare in Italia ciò che la legge tedesca le consente. Ciò vale per le banche, per le imprese industriali, per tutti. Noi potremo operare nella Comunità secondo la nostra legislazione, quindi avremo il doppio problema di verificare come agire sia in Italia sia in Europa e, conseguentemente, nel mondo. La nostra «casa» non è certo l'Italia, le nostre regole ci vincolano, ma non possiamo limitarci perché dobbiamo ragionare in termini diversi, con riferimento a quello che è possibile fare nella casa europea.

Dicevano i latini che *domestica felicitas est vis gentium*, vale a dire che la tranquillità domestica è la forza delle genti. Noi a casa non stiamo molto tranquilli, la nostra *felicitas* è limitata, per cui la nostra *vis* è affievolita. In questa situazione naturalmente non siamo inerti.

Ad esempio, dal punto di vista degli accordi, delle alleanze e delle *joint ventures* vi è uno strumento giuridico importante rappresentato dai gruppi di interesse economico europeo, strumento che tutti gli altri paesi della Comunità hanno recepito, poiché dà vantaggi operativi e fiscali e permette a quei gruppi, che non sono né consortili, né societari (la loro configurazione è prevalentemente mutuata dal diritto francese) di operare con moltissimi vantaggi. La normativa italiana, invece, non si è ancora adeguata: solo recentemente si è concluso il lavoro della commissione istituita presso il Ministero di grazia e giustizia, ma il relativo disegno di legge deve ancora essere sottoposto all'approvazione del Parlamento;

inoltre da tale progetto è stralciata la parte fiscale, quindi la parte più importante.

Noi fortunatamente abbiamo un'affiliata di diritto inglese, l'Italimpianti international, che gestisce la nostra globalizzazione. Se vorremo costituire un consorzio, un gruppo di interesse europeo, non potendolo fare come casa madre, lo faremo come Italimpianti international; se vorremo acquisire insieme alla Philipp Holzman un lavoro in Inghilterra, dovremo farlo costituendo un gruppo economico di imprese con tale affiliata estera. Per questo ho affermato che la nostra legislazione ci mette in qualche difficoltà, anche se cerchiamo di non farci penalizzare.

In relazione a quanto avverrà nel 1992, abbiamo bisogno che le nostre leggi siano altrettanto moderne quanto quelle dei paesi che sono nostri consorti nella Comunità. A sostegno di quanto già detto posso, invece, fare ancora molti esempi: uno è costituito dal supporto all'esportazione, dalla SACE, del Mediocredito centrale; un altro è quello relativo alle regole del Comecon, che da noi sono interpretate diversamente da quanto avvenga in altri paesi; un altro ancora è quello citato, con una provocazione felicissima, dal presidente, vale a dire la partecipazione delle banche al capitale delle imprese di impiantistica. La Deutsche bank partecipa al capitale della Philipp Holzman, il Credit lyonnais partecipa al capitale della Spie batignolles, tutti i grandi gruppi europei hanno una componente bancaria. L'Italimpianti, invece, non dispone di questa componente e, forse, nel contesto attuale, non sarebbe opportuno mettere in moto una macchina così complicata. Questo non vuol dire, comunque, che siamo inerti: infatti, la componente finanziaria rappresenta una parte essenziale del nostro prodotto. L'Italimpianti cerca di supplire stringendo «a valle» accordi o *joint ventures* con le banche laddove non si possono stipulare «a monte».

Nel *trading* stiamo valutando la partecipazione di gruppi bancari ad una no-

stra società del settore. Nel finanziamento di opere pubbliche — *pro financing* — stiamo arrivando ad un coinvolgimento, in singole iniziative, degli istituti bancari.

Sottolineo, inoltre, che sono cambiate le procedure nella presentazione di offerte all'estero. Nel passato, infatti, si avanzava un'offerta acquisendo la commessa e iniziando, poi, il discorso finanziario; oggi, invece, si cerca di procedere assieme alla banca prescelta. Tutto ciò ha richiesto, evidentemente, un radicale mutamento degli orientamenti delle banche. Queste, infatti, sono attualmente disposte a partecipare al rischio di impresa, mentre nel passato rischiavano soltanto che l'impresa non restituisse i finanziamenti erogati.

Ci stiamo, pertanto, orientando verso una situazione in cui la banca non partecipa al rischio totale dell'impresa Italmimpianti, ma ai rischi esistenti nei singoli affari. Questo rappresenta un elemento estremamente innovativo, che ci consente di vantare un *know how* particolare. Sottolineo che faccio tutte queste affermazioni senza un particolare orgoglio personale, perché sono presidente dell'Italmimpianti soltanto da pochi anni: pertanto, tutti gli elementi positivi sono stati apportati prima del mio arrivo.

Voglio, comunque, ribadire che in questo settore l'Italmimpianti possiede una notevole capacità e, quindi, l'intuizione del presidente della Commissione risulta particolarmente interessante. Intendo rilevare che l'Italmimpianti ha proceduto surrettiziamente con strumenti che non sono i più diretti; tutto ciò dimostra, in ogni caso, l'opportunità di ripensare il ruolo della banca e dell'impresa anche per quanto riguarda quel tipo di supporto.

FULVIO TORNICH, *Amministratore delegato dell'Italmimpianti*. Ringrazio la Commissione per i numerosi stimoli e contributi offertici attraverso i vari interventi. Spero di riuscire a rispondere, integrando l'intervento del professor Picella, a tutti i quesiti posti.

Intendo, innanzitutto, procedere con qualche considerazione sul benevolo rimprovero rivoltoci dall'onorevole Russo ri-

guardo alla nostra sollecitazione relativa all'acquisizione della conoscenza della dimensione del mercato internazionale. Voglio ribadire che questo è un elemento molto importante e che l'ansietà dell'Italmimpianti nel sottolineare questi dati deriva proprio dalla coscienza della rilevanza di tale dimensione per il futuro della sua attività d'impresa.

Ciò risponde, in parte, ad una delle domande poste sul supporto che i governi — nel caso di specie mi riferisco al nostro Governo — offrono agli operatori economici che lavorano all'estero. Non intendo fare una *captatio benevolentiae* sostenendo la necessità di un grande supporto governativo nei nostri rapporti con gli enti sovietici, cioè i ministeri, necessità dovuta al fatto che nei paesi socialisti risulta difficile mantenere un singolo rapporto tra impresa e governo. L'interlocutore è il governo ed è sempre richiesta una attenzione particolare da parte del corrispondente governo verso un'impresa autorizzata a realizzare opere di grandissima responsabilità. Per tale motivo, la visita svolta dalla nostra Commissione in Unione Sovietica è stata importante al fine di avviare a soluzione quei problemi incontrati nel corso di realizzazioni come quella di Volžski. Risulta, pertanto, evidente che l'elemento essenziale di successo per la nostra attività è rappresentato dall'appartenenza ad un gruppo e dal sostegno del Governo.

La nostra ansietà deriva dall'esigenza di chiarire le ragioni che rendono necessario investire in questo *business* e dalla constatazione della lontananza da ciò che ci compete. Il nostro paese è il quinto paese più industrializzato; l'Italmimpianti è al sedicesimo posto della graduatoria mondiale e rappresenta la prima impresa italiana. Questi dati statistici dimostrano, chiaramente, che vi è ancora una lunga strada da percorrere.

Nel mio intervento iniziale sottolineavo l'esigenza di risorse; non mi riferivo, però, a risorse per compensare i nostri problemi, ma per incrementare la competitività tecnologica dell'Italmimpianti e, quindi, per salire dal sedicesimo al

quinto posto nella graduatoria mondiale (se quella è la posizione che, effettivamente, ricopriamo tra i paesi più industrializzati). Chiediamo, quindi, di investire in un *business* con grandi possibilità di sviluppo.

Il senatore Covello ci ha provocato amabilmente parlando della nostra competitività o della diseconomicità di alcuni interventi dell'Italimpianti; gli rispondo affermando che l'87,5 per cento del portafoglio di lavoro di cui disponiamo è stato ottenuto sul mercato internazionale. Si sono, quindi, raggiunti risultati nell'ambito di un quadro di riferimento di grandissima competitività. Non avremmo raggiunto, infatti, quella percentuale se la nostra struttura e il nostro modo di operare sul mercato non fossero risultati competitivi dal punto di vista tecnico, tecnologico, economico e programmatico. Sul mercato internazionale misuriamo quotidianamente la competitività del gruppo; infatti, se perdessimo una battuta rischieremo di tornare indietro più di quanto possiamo attualmente riscontrare. Se non siamo competitivi non è possibile investire nei settori più opportuni e, inoltre, ci è preclusa qualsiasi forma di sviluppo.

Per quanto riguarda la scadenza del 1992, vorrei sottolineare che essa fa riferimento ad un concetto di globalizzazione del mercato. Anche le procedure attraverso le quali verranno decisi gli investimenti saranno diverse, ma si tratterà di procedure che richiederanno un certo tipo di competitività. In precedenza, facevo riferimento alla caduta delle frontiere o di certe aree di privilegio che, sostanzialmente, non esisteranno più. L'esigenza - da noi richiamata - di essere maggiormente attrezzati « per stare meglio » su questo mercato, si riferiva sia alla scadenza del 1992, sia al fatto che quel mercato verrà gestito, in termini di offerta, da regole diverse che richiameranno molto di più quei concetti di competitività ai quali facevo riferimento.

Nel 1992 ci troveremo a competere con imprese che ho ricordato (la Philipp Holzman, la Hochtief e la Spie batignol-

les); per questo insieme di ragioni ritengo che dovremmo essere molto più forti e molto più attrezzati.

Condivido l'opinione secondo la quale vi sono problemi di frontiere o di vivaci dialettiche all'interno del gruppo IRI. La mia preoccupazione è che, comunque, gli altri vadano avanti, benché forse siano, in termini di patrimonio impiantistico, ad un livello inferiore. Qualcuno ha parlato dell'EFIM: ebbene, esso ha creato l'EFIM-impianti, mentre l'IRI non ha ancora fatto qualcosa del genere. Non voglio dire che la responsabilità è dell'IRI, ma che la dialettica è tanto vivace da non permettere l'adozione di simili iniziative.

MAURO SANGUINETI. Speriamo che l'IRI non imiti il modello EFIM-impianti!

FULVIO TORNICH, *Amministratore delegato dell'Italimpianti*. Vorrei dire al senatore Covello - poiché qualcuno ha fatto riferimento a quest'aspetto - che ho dimenticato di portare con me, per sottoporlo all'attenzione dei commissari, un intervento promozionale della Fiatimpresit, pubblicato sul *Sole 24 ore*, in cui si rappresenta una struttura simile a ciò che noi vorremmo essere. Nell'articolo si parla anche della Cogefar, che appare oggi ben integrata nel gruppo, configurandosi come impresa europea di *general contractor* del tipo da me ricordato parlando della Spie batignolles e della Philipp Holzman. Noi, invece, continuiamo a restare indietro: il nostro desiderio è che siano assunte determinate decisioni, con le quali sia riconosciuta finalmente la missione dell'Italimpianti.

Il professor Picella ha giustamente rilevato che non dobbiamo chiamare in causa l'IRI, poiché quest'ultimo ha affrontato il problema con una propria impostazione. Quindi, occorre approfondire una serie di indicazioni nei termini in cui esse sono state efficacemente ricordate. Se ci domandiamo, cioè, cosa debba esistere all'interno di una società impiantistica che opera sul mercato internazionale e che ha bisogno di risorse economiche e finanziarie, la risposta è che oc-

corre un istituto che muova l'impresa, una banca. La Deutsche bank, la Dresdner bank, l'istituto Horgan e tutte le banche giapponesi, relativamente al mercato interno, detengono partecipazioni in società impiantistiche. È in questi termini che il processo deve andare avanti, per poter raggiungere quello stato di certezza che poi permette di avanzare con un ulteriore passo.

Per quanto riguarda la massa critica, correttamente ci si è domandati cosa si possa fare per rafforzare il peso del gruppo nel settore, dal momento che siamo « pigmei » fra strutture di giganti. Certamente bisogna intraprendere accordi internazionali, *joint ventures*, azioni di raccordo con imprese italiane, europee ed internazionali, ma come potremo dialogare autonomamente con i grandi gruppi consolidati se non siamo ancora chiaramente impostati all'interno del nostro?

Mi preoccupa, inoltre, ciò che il senatore Covello ha detto e che mi ha fatto ripensare a quanto ricordato dall'onorevole Castagnola (un buon conoscitore della storia dell'Italimpianti). Il suggerimento di legare l'attività delle nostre aziende ad un ruolo di promozione commerciale e di natura ingegneristica, se accolto, ci farebbe tornare indietro al 1968, alla Cosider, la società di servizi, che fatturava e non svolgeva attività di impresa, costituendo la struttura impiantistica dell'IRI. In sostanza, faremmo un passo indietro di venti anni.

I problemi di contrapposizione e sovrapposizione dal punto di vista tecnico non hanno alcun significato. Quale altra impresa dell'IRI è presente sul mercato? Nessuna. Quindi, non usurpiamo niente a nessuno, ma, semplicemente, operiamo in un mercato a disposizione. In questo senso, è un equivoco considerare la contrapposizione e la concorrenza un ostacolo alla realizzazione impiantistica dell'IRI, poiché nelle gare internazionali non troviamo alcun operatore del gruppo IRI che possa in qualche modo essere disturbato dalla nostra presenza. Al contrario, le società manifatturiere della Finmeccanica lavorano costantemente in contatto

con noi come fornitrici privilegiate di componenti che entrano nei nostri progetti. Sotto questo aspetto, non vi è mai stata concorrenza.

Per quanto riguarda l'Italstat non esistono conflitti nel momento in cui lavoriamo insieme, poiché essa agisce prevalentemente sul mercato nazionale, mentre noi ci occupiamo di quello internazionale. Non si sono mai verificati problemi quando abbiamo lavorato insieme, poiché si tratta soltanto di conoscersi reciprocamente, di sperimentare un rapporto, di impostare correttamente una *joint venture* ed una sinergia in grado di offrire l'opportunità di aumentare la massa critica, per cogliere nel modo migliore tutte le occasioni che il mercato internazionale può offrire. Insomma, bisogna consolidare queste decisioni e giungere a disporre dei mezzi, delle possibilità, dell'autonomia e del potere per dialogare, in modo da sfruttare le occasioni di crescita sul mercato internazionale.

FRANCESCO ALBERTO COVELLO. La mia riflessione era legata a una serie di preoccupazioni che l'ingegner Tornich aveva espresso lo scorso anno. Infatti, anche se la conflittualità sembra non esistere, essa è presente.

LUIGI CASTAGNOLA. Del resto, si sa perché esiste. Se questi problemi, per esempio, nascessero all'interno della FIAT...

PRESIDENTE. Prego i colleghi di lasciar concludere l'ingegner Tornich.

LUIGI CASTAGNOLA. Voglio semplicemente dire che bisogna stabilire le responsabilità che sono alla base della conflittualità esistente.

FULVIO TORNICH, *Amministratore delegato della Italimpianti*. Effettivamente, nel momento in cui lo si va a cercare, l'oggetto della conflittualità non si trova. In questo senso, certamente l'analisi dei problemi esistenti può contribuire alla loro soluzione. Non voglio esprimere valuta-

zioni sul tipo di questioni che occorre affrontare: posso anche sapere quali siano, ma non intendo svilupparle in questa sede.

Di fondamentale importanza è il fatto che l'attività impiantistica funge da grandissimo trascinatore della piccola e media impresa manifatturiera privata. Il contributo di quest'ultima alla realizzazione di un progetto dell'Italimpianti arriva ad interessare il 60-70 per cento del totale. Nel caso di Volžski, per esempio, hanno lavorato più di mille imprese italiane, fra piccole e grandi; tutte, o gran parte di esse, hanno realizzato profitti e ciò ci soddisfa, anche perché - come i commissari hanno avuto modo di vedere - l'impianto dà l'impressione di un contributo originale ad alto contenuto tecnologico, realizzato da tante imprese italiane, le quali dimostrano così di poter lavorare bene sul mercato internazionale, soprattutto in prospettive future. Quindi, il raccordo dell'azienda impiantistica con la società manifatturiera è assolutamente strategico; noi siamo competitivi nella misura in cui sono competitive le imprese che lavorano con noi.

Abbiamo anche nostre aziende manifatturiere ed intendiamo continuare a tenere solo quelle che ci consentono sinergie e che potenziano la nostra presenza sul mercato. È il caso della tecnologia di produzione dei tubi Innocenti: l'Innocenti rappresenta la nostra manifattura strategica. Per il resto, se non abbiamo prodotti strategici, li ricerchiamo sul mercato tra diverse alternative, al fine di mantenere complessivamente la nostra competitività.

Come ho già accennato, l'impianto di Volžski ha attraversato un periodo, dal 1985 fino a poco fa, in cui l'evoluzione delle strutture di governo sovietiche ha giocato un ruolo importantissimo. Il ministero della siderurgia - che ora non esiste più, in quanto ne sono stati raggruppati due - ha visto confermato il suo ministro circa tre mesi fa; quindi, l'Italimpianti ha avuto problemi - non si tratta di un'osservazione nei confronti di qualcuno - nell'individuazione di interlo-

cutori fondamentali per la gestione del progetto. Abbiamo lavorato a quest'ultimo come si fa in ogni grande commessa, modificando, aggiustando, aggiungendo e togliendo, senza riuscire a razionalizzare queste decisioni con continuità. Le questioni si sono accumulate ed hanno trovato soluzione nel momento in cui abbiamo potuto individuare nuovamente il nostro interlocutore.

La prima questione fondamentale che abbiamo risolto è quella relativa al montaggio: il Ministero competente - forse correttamente, in quanto aveva altre priorità - non aveva predisposto forze sufficienti per completarlo nei tempi necessari. Se n'è discusso a livello di governo ed alla fine il ministero della siderurgia ci ha incaricato del completamento del montaggio, in modo tale che certi termini di consegna, di responsabilità dei sovietici, fossero inseriti in un quadro di compatibilità con i restanti adempimenti. Quanto da noi costruito è già terminato dal 22 luglio scorso ed è in grado, da quella data, di funzionare.

Questa commessa, in termini di avviamento, completamento e messa in opera - noi parteciperemo comunque anche alla gestione dello stabilimento - richiederà ancora la nostra presenza costante e continua in Unione Sovietica per un anno. Comunque, dopo un così importante investimento su altri progetti, contiamo di rimanerci per sempre, di risolvere i problemi rimasti ancora aperti, ora in via di soluzione, e di ottenere soddisfazione in termini di risultato, come è avvenuto in quasi tutti i casi di lavori all'estero. Il supporto del Governo e del Parlamento italiani alla soluzione di tali problemi è stato determinante.

Il raccordo con la siderurgia, nella ristrutturazione finale dell'impiantistica dell'IRI, è assolutamente strategico, non per il fatto che la siderurgia possa offrire segmenti di mercato molto interessanti, ma perché in termini d'impiantistica non è stata in crisi, mentre lo è stata in termini di produzione. Se non ricordo male, mediamente gli investimenti, non in termini di nuovi impianti ma di migliorie e mo-

difiche di quelli esistenti, sono stati dell'ordine di 15-20 mila miliardi l'anno, rispetto ai 345 miliardi di dollari cui ho fatto riferimento. Si tratta quindi di un fatto molto importante. Ma la siderurgia, proprio per la competitività che ha dovuto affrontare, è stata sempre estremamente trainante nel senso dell'innovazione tecnologica, che non è specificamente legata a questo, ma orizzontalmente trasferibile a qualsiasi comparto dell'impiantistica industriale. Questo ci ha permesso di diversificarci e di essere complessivamente competitivi nel settore. Ritengo comunque che un legame fondamentale con la siderurgia di gruppo sia sempre da perseguire nel riordino dell'impiantistica di gruppo.

Altro elemento fondamentale che abbiamo voluto affrontare attentamente, anche in questo caso non facendo concorrenza a nessuno ma occupando uno spa-

zio libero, è quello della presenza di una struttura impiantistica nel meridione. Abbiamo strutture di ingegneria in Russia, in Cina ed in America Latina, mentre non l'avevamo nel sud d'Italia, in cui non ne esisteva finora una in grado di affrontare il problema degli investimenti, della fattibilità degli stessi, del *project financing*, dell'ingegneria di base e di dettaglio, nonché quello della realizzazione e gestione di tanti impianti di cui il Mezzogiorno ha bisogno. Crediamo che in questa chiave un'impiantistica nel sud sia fondamentale strumento di sviluppo e siamo estremamente motivati a lavorare in questo contesto.

PRESIDENTE. Ringrazio nuovamente i nostri ospiti per aver accolto l'invito rivolto dalla Commissione.

La seduta termina alle 12,30.