

4

SEDUTA DI MARTEDÌ 29 NOVEMBRE 1983

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE LELIO GRASSUCCI

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 17,30.

**Audizione del ragioniere Carlo Lattuada,
Presidente della società Breda Spa.**

PRESIDENTE. La seduta è aperta.

L'ordine del giorno reca l'audizione del ragioniere Carlo Lattuada, presidente della società Breda Spa, che ringrazio per aver accolto l'invito di questa Commissione.

Do senz'altro la parola al ragioniere Lattuada per la sua esposizione sull'argomento della nostra indagine conoscitiva.

CARLO LATTUADA, *Presidente della società Breda Spa*. Desidero innanzitutto presentare le persone che mi accompagnano. Esse sono: l'ingegnere Ricci, presidente di tre delle nostre società operative e precisamente della OTO-MELARA di La Spezia, delle Officine Galileo di Firenze e della OTO-Trasm di Bari; l'ingegnere Marino, presidente di altre tre delle nostre società operative e precisamente della Breda Fucine di Sesto San Giovanni, in provincia di Milano, della Breda Meccanica Bresciana, di Brescia, e della Breda Fucine Meridionali di Bari; ed il dottor Manzoni, che è il responsabile del servizio studi e programmazione della capogruppo, cioè della Finanziaria Breda.

Passo ora alla lettura della nostra relazione, copie della quale potranno essere distribuite agli onorevoli membri di questa Commissione.

Desidero innanzitutto ringraziare questa Commissione per avermi concesso la opportunità di esporre problemi e prospettive del gruppo industriale che ho lo onore di presiedere, nella profonda convinzione che in periodi di improvvisi cambiamenti, quale l'attuale, una rapida e puntuale diffusione dell'informazione costituisca una condizione fondamentale per permettere al sistema industriale del nostro paese di rispondere adeguatamente

alla sfida che gli viene portata dagli altri paesi, industrializzati e non.

La rilevanza di una costante attività di ricerca e sviluppo per il gruppo Breda, ai fini del mantenimento di un elevato tasso di innovazione tecnologica, sia per quanto riguarda i processi produttivi che per i prodotti, emerge con evidenza anche ad una succinta analisi della struttura del gruppo, dei settori di appartenenza, delle produzioni delle sue aziende. La Finanziaria Ernesto Breda è infatti presente, attraverso le sue controllate, in tre grandi settori produttivi del sistema industriale italiano: quello dei mezzi di difesa, quello della fucinatura e fonderia e quello della meccanica varia.

Si tratta di settori tradizionali nei quali la Finanziaria Ernesto Breda opera da molti anni con risultati complessivamente soddisfacenti sia per quanto riguarda i risultati gestionali, sia per il mantenimento di significative quote di penetrazione nei mercati internazionali, sia per il processo di innovazione tecnologica dei prodotti e degli impianti, sia infine per ciò che concerne il tasso di sviluppo dell'occupazione e il livello professionale delle maestranze.

Operando su mercati aperti e in settori tendenzialmente maturi, il gruppo Breda si è visto da anni costretto ad accettare un elevato livello di tensione concorrenziale e farvi fronte attraverso strumenti ed azioni che garantissero un grado di competitività aziendale in linea con la concorrenza internazionale.

Tale grado di competitività è stato in questi anni mantenuto e, nonostante le note difficoltà incombenti su tutto il sistema industriale italiano, sarà incrementato nei prossimi, attraverso un'intensa attività di ricerca e sviluppo, un'aggressiva politica commerciale, un'adeguata politica di investimenti tecnici, una continuità innovativa dei propri prodotti, una ricerca di

combinazioni produttive che garantiscano un'economicità di gestione delle proprie aziende.

A tal fine, operando in una logica di gruppo, le aziende della Finanziaria Ernesto Breda, intendono continuare a muoversi nei prossimi anni agendo su diversi fronti. Dal lato del mercato, la ricerca è quella di sempre nuovi segmenti in cui operare attraverso una continua innovazione dei propri prodotti, sia civili che militari, che permetta un aumento delle quote di mercato, specie su mercati esteri. Questo processo innovativo sui prodotti sarà affiancato da azioni tendenti alla razionalizzazione ed omogeneizzazione della gamma produttiva con l'obiettivo di ampliarla in quei settori quali la meccanica varia, l'impiantistica, la fucinatura in cui la completezza della gamma risulta un fattore critico di successo. In altri settori, come ad esempio quello dei sistemi e mezzi di difesa, in cui il fattore critico di successo è il tasso di innovazione del prodotto, unitamente al suo grado di affidabilità, la strategia perseguita è quella degli investimenti in ricerca e sviluppo, di un sempre più spinto controllo di qualità e dell'aggiornamento professionale delle maestranze.

Dal lato produttivo le strategie perseguite sono quelle delle sinergie tra le diverse aziende, o gruppi di aziende, come ad esempio quelle già esistenti tra settore civile e militare, tra fucinatura e meccanica, ecc.

In questa logica si collocano le diversificazioni produttive in atto, e/o previste, le riconversioni, le acquisizioni (come quelle recenti di Termomeccanica e Officine Galileo) intese anche a sfruttare in campo civile le notevoli conoscenze e tecnologie acquisite dalle società operanti nel settore mezzi di difesa.

Obiettivo collaterale, ma strategicamente non secondario ai precedenti, risulta quello relativo all'industrializzazione e allo sviluppo occupazionale del Mezzogiorno. In linea con questo obiettivo, comune alle aziende a partecipazione statale e a quelle del gruppo EFIM in particolare, si colloca-

no le recenti iniziative di localizzazione dell'OTO-Trasm e dell'OTO-Breda Sud, unitamente alle azioni volte alla ricerca di nuovi sbocchi produttivi per quelle aziende, quali la Breda Fucine Meridionali, che risentono pesantemente delle modificazioni intervenute non solo in Italia ma in tutto il mondo in specifici mercati.

Settorialmente, gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni per il prossimo futuro, possono così individuarsi e riassumersi. Per quanto riguarda il settore mezzi e sistemi di difesa (cui appartengono OTO-MELARA, Breda Meccanica Bresciana, Officine Galileo ed OTO-Breda Sud), si mira alla diversificazione produttiva sugli armamenti terrestri in previsione di un certo rallentamento del tasso di sviluppo del settore navale ed alla integrazione, come già detto, delle produzioni del settore, mediante lo sviluppo di attività complementari, anche in campo civile, atte a consentire la produzione di sistemi d'arma completi.

Per quanto riguarda il settore fucinatura e fonderia (cui appartengono Breda fucine e Breda fucine meridionali), si mira alla razionalizzazione della gamma produttiva con sviluppo di quelle attività che presentano più elevati margini di redditività, in particolare nei settori energetico (centrali), ferroviario con contemporanea ricerca di alternative produttive, intese a recuperare il calo di domanda nel settore delle fusioni di base, ed all'ammmodernamento e aggiornamento tecnologico delle produzioni, specie nel settore petrolifero, al fine di mantenere le attuali quote di mercato, con la contemporanea diversificazione su produzioni i cui mercati presentino opportunità di sviluppo.

Per quanto riguarda, infine, il settore meccanica varia (cui appartengono Termomeccanica italiana e OTO Trasm), si mira a maggiori integrazioni produttive e allo sviluppo di nuove produzioni ai fini di migliorare la posizione di mercato nei settori della impiantistica del freddo, del trattamento acque (ecologia) e della elettroidraulica, sviluppando anche forme di *joint-ventures* al di fuori delle aziende del

gruppo ed all'aumento della presenza sul mercato operando attraverso gli strumenti di *marketing* e, in particolare, quelli relativi alla rete commerciale, ai canali distributivi, all'ampiezza di gamma, alla assistenza tecnica, all'assistenza post-vendita, sviluppando contemporaneamente il mercato della ricambistica.

Una generale valutazione di quale sia la dimensione del gruppo e il suo ruolo nel sistema industriale italiano è brevemente ricavabile dai principali dati di gestione per il periodo 1978-1982.

Il fatturato del gruppo è passato dai 222 miliardi del 1978 agli 809 del 1982, con una componente estera che nell'ultimo anno è risultata pari al 59 per cento.

Nello stesso periodo il portafoglio ordini è passato da 610 miliardi a 2.500 miliardi alla fine del 1982.

Gli investimenti in immobilizzazioni tecniche nel quadriennio 1979/82 sono ammontati a circa 158 miliardi di lire. A tali significativi importi vanno aggiunte peraltro le somme, anch'esse di rilevante entità, impiegate nell'attività di ricerca e sviluppo che, in gran parte, hanno fatto carico ai conti economici delle società operative.

Nel 1982 l'organico del gruppo Breda ha sfiorato le 8.000 unità.

I dati previsionali per il corrente anno fanno registrare ulteriori significativi incrementi: produzione 1.250 miliardi, fatturato 1.000 miliardi, portafoglio ordini 2.250 miliardi.

Come intuibile, il settore trainante lo sviluppo industriale del gruppo Breda è risultato essere, soprattutto negli ultimi anni, quello dei mezzi e sistemi di difesa.

Le tre principali aziende che producono direttamente per il mercato militare (OTO-MELARA, Breda meccanica bresciana, Officine Galileo) hanno complessivamente fatturato nel 1983 circa 592 miliardi con un'occupazione di 4.635 addetti. Le esportazioni hanno superato i 422 miliardi, pari al 71 per cento del fatturato.

La gamma produttiva di queste aziende è molto ampia e comprende: armamenti navali, armamenti terrestri, sistemi

e missili, mitragliere di medio calibro, sistemi e gruppi integrati, fucili da caccia, sistemi di tiro, apparati di visione notturna, sistemi di guida per missili, sensori per satelliti.

L'ampiezza del portafoglio prodotti, la necessità di salvaguardia dei livelli occupazionali, il vincolo di non ridurre la capacità produttiva in un settore strategico, comportano per queste aziende la costante necessità di un impegno che permetta una continua estensione del mercato.

Eppure proprio l'estensione del mercato crea la necessità di una presenza degli organismi pubblici attiva ed efficiente. Non si tratta infatti solo di lasciare isolato il singolo imprenditore e di sostenerlo nel difficile sforzo che comporta l'adeguamento della stessa organizzazione della produzione, alle necessità, di fatto contrastanti, di maggiori economie di scala e maggiore differenziazione del prodotto. Si tratta anche di creare e mantenere le condizioni per la sopravvivenza di queste imprese in un clima di strenua concorrenza internazionale in cui il problema è non tanto di emergere, quanto di non finire sommersi in un gioco sempre più a somma zero. Il modello di sviluppo degli anni ottanta per le aziende produttrici di mezzi e sistemi di difesa, così come per la gran parte delle produzioni manifatturiere, implica pertanto una sempre maggior differenziabilità dei prodotti ed una crescente flessibilità dei processi.

Può considerarsi infatti conclusa anche in questo settore la fase di crescita indefinita di beni « di massa » in mercati limitati. La fase economica attuale si caratterizza invece per la necessità di vendere prodotti differenziati in mercati segmentati ma di dimensione mondiale, cioè mercati in cui operano in concorrenza diretta tutti i grandi produttori mondiali.

E infatti le nostre aziende si trovano a competere con tutti i principali produttori mondiali.

Negli allegati A) e B) vengono indicati i principali concorrenti per le diverse produzioni del gruppo e l'andamento del mercato dei mezzi e sistemi di difesa negli ultimi anni.

Da quanto brevemente accennato risulta evidente che, per i settori produttivi nei quali il gruppo Breda è presente, domanda pubblica, ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica costituiscono facce della stessa medaglia e condizione indispensabile per la sopravvivenza. Che l'innovazione tecnologica costituisca il primo fattore di produzione è stato dimostrato in numerose occasioni. Nel caso di OTOMELARA questa condizione si è ad esempio verificata recentemente allorché, resasi necessaria una diversificazione sul mercato degli armamenti terrestri, in previsione di una possibile saturazione del mercato navale, l'azienda si è trovata costretta a sviluppare tutta una serie di sistemi di arma, attraverso le consuete attività di ricerca e sviluppo, produzione e sperimentazione di prototipi, avviamento di programmi di produzione, anche in presenza di insufficienti fondi da parte dell'Amministrazione e facendo pertanto affidamento essenzialmente a forme di autofinanziamento, pena la perdita delle posizioni conseguite sui mercati mondiali.

D'altra parte la necessità di una domanda pubblica che presenti spiccate caratteristiche di affidabilità e durata, è imposta dalla stessa struttura del mercato e dal comportamento della concorrenza.

Nell'ambito europeo all'interno della NATO, la presenza di società qualificate ad alto livello tecnologico in Francia, Inghilterra, Repubblica Federale Tedesca, Olanda ed Italia, determina gli orientamenti di base, mentre gli altri paesi seguono gli indirizzi dettati dai paesi precedenti. La Svezia va considerata in posizione particolare in quanto dotata di una qualificata industria di materiale bellico che non solo le permette di essere autosufficiente, ma anche di essere in grado di avere notevoli possibilità di esportazione.

Per quanto riguarda i paesi extra-europei, è ben nota la capacità di ricerca e produttiva degli USA e le sue possibilità concorrenziali che possono anche avvalersi di una penetrazione commerciale e di un'influenza politica di determinante rilievo.

Per quanto riguarda i paesi del blocco sovietico, i loro produttori di sistemi per la difesa vendono ad altri paesi ai quali non è concesso all'industria italiana del settore di vendere nello stesso periodo di tempo. L'apertura e la chiusura di questi mercati non sono legate a leggi economiche e commerciali, ma a leggi politiche contro le quali non è possibile intervenire.

Le forze armate di questi paesi non possono comunque essere considerate nostri clienti con la sola eccezione, forse, della Cina.

Sintetizzando, si può affermare che la concorrenza è concentrata in USA, Francia, Inghilterra ed in misura minore in Germania ed in Svezia.

Appurato che il principale tipo di concorrenza esistente nel settore è quello relativo all'innovazione di prodotto (e possibilmente di processo per un contenimento dei costi di produzione) imposto dalle imprese appartenenti ai paesi di maggior industrializzazione, l'unico intervento pubblico efficace nel lungo periodo (che è poi quello che conta per il sistema industriale) consiste in una sistematica programmazione delle commesse militari concordata con le imprese fornitrici, private o pubbliche che siano.

L'importanza di un tale tipo di programmazione risulta elevatissima per ovvi motivi: le commesse per forniture militari riguardano generalmente prodotti ad altissima tecnologia, che richiedono investimenti in immobilizzi tecnici e soprattutto in ricerche e sviluppo i cui frutti si possono raccogliere solo dopo anni ed anni di anticipazioni. Solo se può contare su un flusso regolare di ordini, così come è nelle tradizioni di molti paesi ed in particolar modo degli Stati Uniti, l'industria nazionale può organizzarsi per tempo in modo da soddisfare le esigenze, qualitative e di tempo, spesso assai stringenti della committenza militare: sotto tale aspetto la sicurezza di poter contare su un flusso regolare di ordini è più importante del loro volume assoluto, perché consente di predisporre più economici programmi produttivi nell'interesse sia del committente, sia dell'industria.

I mezzi di difesa ed i loro sistemi sono caratterizzati sia da un rapidissimo tasso di obsolescenza, sia da un impegno finanziario unitario per singolo progetto tanto elaborato da non poter essere sempre sopportato da singole imprese, private o pubbliche, sia pur grandi. È questo il solo modo per assicurare che le produzioni, in lotti massicci, di mezzi di difesa rispondano alle esigenze della committenza militare; ed anche un modo che consente di realizzare nel corso del tempo produzioni a costi più bassi.

Non è che manchino, nel nostro paese, commesse per la costruzione di prototipi, ma sono state fino ad oggi frammentarie, insufficienti, incerte e non coordinate.

La massiccia presenza, nel nostro paese, di imprese a partecipazione statale, operanti nel settore dei mezzi e sistemi di difesa, sembrerebbe rendere, in apparenza, più semplice la programmazione degli interventi pubblici in questo campo; in realtà questo fatto comporta spesso una maggiore vulnerabilità delle imprese pubbliche operanti nel settore. In teoria, infatti, il sistema potrebbe funzionare meglio che in altri paesi: nel nostro tutte le decisioni, in questo campo, sono pubbliche, dalla decisione governativa e parlamentare di effettuare nel corso degli anni un certo volume di spesa per l'acquisto di mezzi di difesa a quella degli stati maggiori delle forze armate che giudicano i tipi e le caratteristiche di tali mezzi e le fonti di approvvigionamento, nazionali ed estere; a quella, infine, delle imprese a partecipazione statale che devono realizzare le commesse ottenute dalle forze armate nazionali (oltre che sforzarsi di acquisire commesse estere, per conseguire economie di scala non minori di quelle di cui godono le imprese concorrenti di altri paesi).

In pratica, però, il sistema soffre di non pochi *handicaps*, da ricondursi da un lato a disfunzioni della pubblica amministrazione, dall'altro all'insufficienza degli strumenti, specie per il finanziamento dei prototipi, ed alla erraticità delle commesse militari.

E a questo proposito si deve ricordare che uno degli obiettivi fondamentali per le imprese nazionali operanti nel settore permane quello di limitare la produzione su disegni sviluppati da società straniere e di incrementare la ricerca applicata per la creazione di prodotti propri, con l'obiettivo di mantenere, e possibilmente aumentare la propria penetrazione sui mercati esteri.

Ma nello stesso tempo le considerazioni relative ai mercati esteri non possono e non devono prescindere dalla accurata analisi delle aspirazioni esplicite o latenti delle forze armate nazionali che, in ogni caso, devono rappresentare la spinta e nello stesso tempo il supporto necessario allo studio, alla realizzazione, alla sperimentazione ed alla omologazione di nuovi prodotti.

Questa necessità scaturisce da due ragioni fondamentali: la prima è quella di reperire i fondi necessari per lo sviluppo, la seconda quella di disporre della esperienza operativa degli organi tecnici delle forze armate. Solo in tal modo si creano le basi per presentarsi sul mercato estero con nuovi prodotti, utilizzando i risultati ottenuti sul piano nazionale; tale strategia deve pertanto rafforzarsi e svilupparsi nel prossimo futuro. L'adozione di un sistema d'arma da parte del proprio paese, infatti, è condizione quanto mai opportuna per la sua presentazione all'estero.

Anticipando alcune delle conclusioni, ci sentiamo in grado di suggerire che una delle possibili vie di intervento da parte dei pubblici poteri è quella di dare spazio adeguato ai programmi predisposti dalla difesa, nell'ambito di quelli finalizzati promossi dal CNR e dal Ministero per la ricerca scientifica; un'altra via, cumulativa, è quella di rivedere a fondo l'attuale regolamentazione sulle *royalties*.

Per quelle dovute allo Stato, per prodotti sviluppati con finanziamento della difesa, dovrebbe esserne prevista la messa a disposizione della difesa stessa per l'investimento in nuove attività di ricerca e sviluppo. Questo aspetto risulta determinante se si pensa che il mercato della

difesa consente, specie sull'esportazione, generazioni di cassa, e quindi capacità di reinvestimento per lo sviluppo.

A tale proposito si può ad esempio segnalare con favore la collaborazione esistente tra l'amministrazione difesa italiana e le aziende del gruppo per taluni studi finalizzati all'ottenimento di nuovi risultati in questo settore specifico. Con tale collaborazione, da una parte, l'amministrazione si assicura tecnologicamente ed operativamente prodotti più aggiornati e, dall'altra, l'industria incrementa la propria affermazione all'estero. Per tutti valgono al riguardo gli esempi del sistema missilistico OTOMAT e del cannone navale da 127 millimetri per le cui realizzazioni l'amministrazione della difesa ha contribuito, sia pure parzialmente, a sostenere i relativi costi di studi e ricerche: la realizzazione di tali prodotti ha consentito alla OTO-MELARA di commercializzare i prodotti anche all'estero assicurando lavoro alle proprie maestranze e *royalties* di ritorno alla stessa amministrazione.

Senza la pretesa di avanzare proposte sistematiche e definitive ai problemi in precedenza elencati, ci sembra comunque doveroso elencare alcune precondizioni necessarie affinché il problema dell'attivazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica, attraverso la gestione della domanda pubblica, possa essere affrontato nel modo più efficiente ed efficace.

Una precondizione è senza dubbio l'esistenza di una continuità ed affidabilità della domanda da attuarsi con un maggior rigore nella programmazione, che armonizzi le scelte prioritarie ed integri le esigenze finali delle forze armate. La sovrapposizione nelle offerte può essere risolta, anche se con maggior difficoltà, attraverso accordi nazionali tra le aziende del settore, che disciplinino le presenze sulla base di un realistico rispetto delle loro eccellenze tecniche e produttive, e nella convinzione che un'articolata politica della domanda di « sistemi » di difesa induca le imprese alla collaborazione soprattutto nel campo dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

Il problema dell'interfaccia tra industrie e forze armate può essere risolto attraverso la formalizzazione di canali, il più possibile unificati, sia dalla parte del compratore (allargamento delle competenze della Direzione nazionale degli armamenti), sia da parte dei venditori (consorzi, raggruppamenti, eccetera); per la realizzazione di un corretto controllo (e guida) dell'industria occorre che le forze armate vengano integrate continuamente delle capacità tecniche e sistemiche necessarie; per il miglioramento della pianificazione nazionale del settore della difesa si dovranno instaurare fra forze armate ed industria stretti rapporti a carattere continuativo e stabile, quali ad esempio quelli operanti nelle principali nazioni NATO dove esistono gruppi permanenti di difesa composti da ufficiali e da esperti industriali. La soluzione del problema burocratico, facilitata dai provvedimenti ed accordi sopra descritti, può trovarsi nell'allargamento delle procedure di trattativa privata, ed in uno snellimento delle procedure di accettazione e pagamento; lo stesso problema delle decurtazioni del bilancio deve trovare una soluzione per gli investimenti sia sui bilanci ordinari, sia attraverso il consolidamento di fondi per programmi speciali (tipo leggi promozionali), che siano esclusi dalle contingenze, e garantiscano la piena realizzazione dei programmi.

All'interno di questi programmi speciali, è poi necessario che anche la realizzazione di prodotti su licenze sia sempre vista in un'ottica strategica che permetta non solo l'acquisizione passiva di *know-how* aggiornato, ma anche la rielaborazione del medesimo in chiave nazionale, ed infine l'opportunità di aggancio a programmi internazionali evolutivi della tecnologia licenziata; il sostegno alla ricerca si può realizzare attraverso l'esplicito rifinanziamento e destinazione di una parte dei fondi per lo sviluppo tecnologico, mettendo da parte remore di carattere psicologico, formale, e politico.

Prima di concludere questo intervento mi si permetta di avanzare, brevemente, alcune considerazioni più generali, a mio

giudizio rilevanti per l'intero gruppo Breda e che ritengo valide per l'intero sistema industriale italiano.

La sfida che ci attende nei prossimi anni è quella di rendere, per quanto più possibile, endogeno il processo di scoperta e diffusione delle innovazioni. Negli anni passati l'insufficiente impegno del nostro paese nella ricerca, e il conseguente mancato avvio di processi innovativi autonomi, hanno frenato lo sviluppo di settori ad alta intensità di innovazione ed accresciuto il peso relativo di quei settori in fase di sviluppo avanzato o « maturo », caratterizzati da un basso contenuto tecnologico, contribuendo alle note difficoltà delle nostre produzioni in fatto di competitività sia con i paesi industrializzati, sia con quelli emergenti.

In futuro, in attesa di politiche che riportino sotto controllo la dinamica delle varie componenti di costo, la competitività dei prodotti industriali non potrà essere migliorata in modo permanente se non attraverso un maggiore sforzo di miglioramento tecnologico. Dovrà, pertanto, collocarsi su un piano in cui il prezzo non costituisce necessariamente l'elemento determinante.

La tecnologia dovrà divenire, insomma, sempre più uno strumento di politica economica. La prospettiva al riguardo è duplice ed interessa sia i settori tecnologicamente avanzati in grado di garantire nuove quote di mercato, quali ad esempio l'elettronica, la bioingegneria, l'industria aerospaziale, eccetera, sia i settori « tradizionali », irrobustiti però da tecnologia avanzata.

In altre parole, ci preme sottolineare che l'innovazione non interessa solo i settori molto avanzati, ad alto rischio, nei quali il *gap* ha raggiunto proporzioni difficilmente colmabili in tempi brevi, e la cui sopravvivenza è inoltre correlata alla creazione continua di processi del tutto originali, che comportano livelli di spesa molto elevati e personale addetto alla ricerca molto qualificato. Uno sforzo importante dovrebbe interessare, invece, anche quei settori tradizionali la cui specializza-

zione è correlata attualmente non tanto al livello di tecnologia raggiunto, quanto ad una ben più vasta gamma di fattori, non ultimo il « protezionismo ».

E a questo proposito, la richiesta che si rivolge allo Stato travalica il ruolo di puro gestore della domanda pubblica, ma si indirizza verso uno Stato che opera in una dimensione sistemica, che necessariamente supera il raggio di azione della singola impresa.

Si tratta, anzitutto, di rispondere ad un bisogno di interventi di sistema, che strutturalmente sono di competenza statale; interventi che sono sempre più identificabili come vantaggi comparati nel contesto della concorrenza internazionale: interventi essenziali nel settore delle infrastrutture, in particolare le telecomunicazioni, nei settori strategici come l'energia, nel settore dell'educazione e della formazione professionale a tutti i livelli operativi e decisionali nell'impresa e nel sistema.

In secondo luogo esiste sempre più chiaramente un bisogno di garantire la rappresentanza degli interessi nazionali sui mercati e nelle istituzioni internazionali; vi è in particolare un fabbisogno di ricostruire una rete di « diplomazia economica » capace di operare con tempestività in contesti complessi.

Emerge, infine, soprattutto un bisogno di ricomposizione delle competenze e delle strumentazioni con cui l'autorità di governo intende intervenire nel settore industriale; questa necessità non deve ridursi ad un'esperata richiesta di centralismo, ma esprime un'inderogabile esigenza di elaborazione ed identificazione di strategie complessive che garantiscano la coerenza dell'insieme degli interventi e quindi il loro effetto stabilizzante e propulsivo.

Questo bisogno di strategia diviene particolarmente pressante in tutti i casi in cui si pone il problema di identificare a livello nazionale le dimensioni efficienti della produzione e delle altre attività collegate, in particolare della ricerca.

Vi sono anzitutto settori tipicamente pubblici, come quelli delle infrastrutture di rete (trasporti, telecomunicazioni, ener-

gia) per i quali l'intervento dello Stato non è surrogabile o delegabile, e la capacità del Governo di esprimere strategie coerenti appare in questi casi come l'elemento determinante gli assetti in corso di realizzazione e l'unico che possa garantire la diffusione di questo processo a tutto il sistema produttivo.

L'esperienza internazionale dimostra sempre più la centralità del rapporto tra attività produttiva e pubblica amministrazione per la trasformazione e lo sviluppo industriale, sia in termini di sviluppo infrastrutturale o di domanda pubblica, sia in termini di responsabilità produttiva direttamente assunta dall'operatore pubblico, sia in termini di intermediazione crescente delle amministrazioni, sia, infine, in termini di normative, vincoli e regolamentazioni. Si rende pertanto necessario uno stretto rapporto organizzativo e funzionale tra i comportamenti del sistema produttivo e quelli del sistema amministrativo.

Analogamente sarebbero auspicabili più intensi e frequenti fenomeni di osmosi e di ricambio di uomini tra amministrazione e mondo produttivo, così come si verifica con effetti positivi in altri paesi. Dovrebbero infine essere « pensate » più efficaci forme di istituzionalizzazione del rapporto tra mondo produttivo e pubblica amministrazione, e incentivate le possibilità di accogliere nella pubblica amministrazione i contributi tecnici ed organizzativi del mondo produttivo.

Diversamente la discrasia esistente tra sistema politico-amministrativo e sistema produttivo rischia di rappresentare un grave *handicap* per una ripresa strutturale dello sviluppo produttivo del nostro paese.

Infine, lascio alla segreteria della Commissione due allegati riguardanti i principali concorrenti mondiali delle produzioni delle aziende del gruppo finanziario Breda.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Lattuada per la sua relazione breve ma ricca di dati e notizie che saranno certo molto utili al lavoro della Commissione. Lascio la parola ai colleghi che certamente vorranno chiederle alcuni chiarimenti.

GIOVANNI BIANCHINI. Ringrazio anch'io il presidente Lattuada per aver esposto in modo chiaro e sintetico i problemi del settore. Vorrei approfondire alcuni punti; innanzi tutto l'esigenza marcata del rapporto tra pubblica amministrazione e apparato produttivo per rendere più efficiente il complesso sistema decisionale è indubbiamente un nodo importante che merita tutta la nostra attenzione. Vorrei sapere quali sono le difficoltà concrete dell'integrazione dei tecnici delle forze armate, specialmente in riferimento a quanto si dice a pagina 11 della sua relazione.

Vi è poi un'altra osservazione che mi preme fare. Si parla sempre della necessità di un maggiore collegamento con i programmi del CNR e del Ministero della ricerca scientifica a proposito delle innovazioni tecnologiche. Esiste nella vostra esperienza un problema di rapporti con altre aziende europee? Io penso che debba esistere una certa collaborazione tra le aziende europee del settore. La settimana scorsa abbiamo sentito Prodi che, a proposito dell'Aeritalia, ha parlato della necessità inderogabile della collaborazione internazionale per la risoluzione di certi problemi. Anche il vostro gruppo si è posto simili problemi, ad esempio per una collaborazione con aziende che operano all'interno della NATO?

Per quanto concerne poi la cosiddetta « diplomazia economica », sempre nella relazione si dice che si riscontra una insufficiente presenza degli organi dello Stato, per cui non vi è alcun tipo di promozione presso i mercati esteri della produzione nazionale. Quello che vorrei sapere è se, dal punto di vista aziendale, siete completamente liberi nella scelta dei mercati esteri o se, invece, esiste un limite di tipo politico.

ELIO GIOVANNINI. Vorrei chiedere un chiarimento su un problema che deriva forse da un ascolto non attento della relazione. Lo schema indicato come linea di politica industriale è fondato sull'esigenza di una base fissa di domanda nazionale e, quindi, su una garanzia di commesse da parte della difesa certe e conti-

nuative. Ciò crea le condizioni essenziali per la realizzazione di una crescente capacità di intervento sul mercato internazionale e, conseguentemente, di vendita dei prodotti e di sviluppo della ricerca.

Mi pare che questo argomento sia ripreso quando si parla - a pagina 15 della nostra esposizione scritta - della relativa indifferenza del prezzo, almeno per quanto riguarda la prima parte dell'operazione, cioè la garanzia di consentire un livello di innovazione molto alto come condizione di tenuta e di equilibrio del sistema.

Qual è la preoccupazione che nasce da questa filosofia industriale? E che siamo di fronte ad uno schema che è noto ed è seguito dai grandi paesi che dispongono, come gli Stati Uniti d'America, di un rapporto tra spesa militare, organizzazione della difesa ed innovazione industriale noto, sul quale non torno.

La preoccupazione nasce dal momento in cui questo schema viene riproposto per un paese come l'Italia, in cui le condizioni di tenuta del sistema economico complessivo, oltre a ragioni (che in questo momento non voglio mettere in campo perché non è questa la sede) di politica dello Stato italiano, non mi pare che consentano la praticabilità di un'ipotesi di questo genere, che è un'ipotesi da paesi ricchi e presuppone l'ipotizzazione di un aumento continuativo e crescente di spesa per la difesa che non mi pare sia nei programmi di alcun Governo italiano - almeno che io sappia - e che non è in alcun modo compatibile con il quadro economico del paese.

Fare derivare la capacità di innovazione e di tenuta ad un livello internazionale dalla costruzione o addirittura dall'organizzazione - si parla giustamente di rapporto più stretto fra attività industriale e difesa - mi pare significhi assumere come ipotesi di prospettiva un'ipotesi politica che - per quello che avete detto - sarebbe almeno da respingere, sia per la sua dimensione politica, sia per le sue dimensioni economiche.

Se ho capito male, vorrei essere tranquillizzato.

PRESIDENTE. Desidero rivolgere una domanda al ragionier Lattuada, prima di dargli la parola per le risposte.

Dopo aver dato una scorsa ai dati, ho l'impressione che l'*export* delle varie nazioni produttrici di sistemi di difesa e di armamenti sia diretto soprattutto nei « punti caldi ».

Poiché è auspicabile che vi sia una riduzione delle tensioni e degli scontri nelle varie parti del mondo, vorrei sapere se la struttura produttiva ha quella flessibilità necessaria per cui, nell'ipotesi di un futuro calo delle tensioni, possa adeguarsi ad essa, o se, invece, vi sia il rischio di un irrigidimento eccessivo della nostra industria militare.

Vorrei porre una seconda questione.

Mi pare molto interessante una delle osservazioni conclusive contenute nella relazione scritta. Mi riferisco in particolare al problema della continuità della domanda pubblica, nel senso che i suoi volumi possono essere maggiori o minori purché vi sia nel tempo una certa predisposizione e possibilità, in modo che sia gli investimenti che le innovazioni possano avere delle basi abbastanza certe.

Da questo punto di vista si pone - mi pare - un problema: quello dell'« interfaccia » fra la ricerca e l'industria militare italiana e la possibilità che queste commesse vengano, di conseguenza, ripartite attraverso una maggiore collaborazione tra le industrie nazionali.

A livello di questa collaborazione, avete delle difficoltà? Quali problemi si pongono?

Infine, per quanto concerne i gruppi misti, mi pare interessante il discorso che si fa in relazione allo sviluppo di tecnologie avanzate, in rapporto ai progetti del CNR, oltre a quelli del sistema complessivo della difesa e quindi degli apparati dell'industria. Da questo punto di vista si aggiunge che sarebbe opportuno un maggiore interscambio, anche a livello amministrativo, con i dirigenti complessivi dell'industria. In altri paesi questo accade sovente; da noi accade un po' meno frequentemente.

Potete dirci qualcosa di più in relazione a questa esigenza, e quali problemi si dovrebbero superare?

Do ora la parola al ragionier Lattuada, che ringrazio per le risposte che vorrà dare alle nostre domande.

CARLO LATTUADA, *Presidente della società BRED A*. Ad alcune delle domande rivoltemi risponderò io stesso, ad altre potranno rispondere l'ingegner Ricci e l'ingegner Marino.

Devo dire subito che, in un certo senso, al problema posto dall'onorevole Giovannini ha già in parte risposto, con la sua domanda, il presidente Grassucci.

ELIO GIOVANNINI. È il prezzo dei prototipi quello che, forse, suggerisce qualche riflessione.

CARLO LATTUADA, *Presidente della società BRED A*. No, onorevole Giovannini. Il problema che noi sentiamo è un altro. Che l'innovazione tecnologica sia indispensabile e che abbia un costo elevatissimo è cosa troppo nota per doverne parlare. Il problema che ci preoccupa è il seguente.

Tutti i giorni, attraverso i colloqui che ho con i miei collaboratori ed attraverso le visite che compio frequentemente nelle aziende, rilevo una cosa che per me, in questo momento, è importantissima e che necessita di una soluzione che, purtroppo, non può essere trovata in tempi brevi ma che potrà essere assicurata in tempi lunghi. In poche parole, l'innovazione tecnologica cammina a passi geometrici, l'apprendimento delle maestranze no: poiché cammina a passi aritmetici. Si presenta dunque la necessità di sostenere uno sforzo ed un costo enorme per adeguare la preparazione delle maestranze, che oggi non battono più il martello sul chiodo ma devono imparare a manovrare i *computers*, grandi o piccoli che siano. E mentre le macchine oggi escono tutte ogni giorno di più con nuovi sistemi, con nuove « computerizzazioni », tecnologicamente avanzatissime, non abbiamo il personale preparato ad utilizzarle convenientemente. Occorre

quindi, ripeto, sostenere uno sforzo ed un costo elevatissimo per la preparazione del personale.

Chi deve sostenere tale costo? Sarebbe oltremodo facile dire: lo sostenga lo Stato, poiché è un problema di tale importanza e di tali dimensioni che evidentemente le aziende non dovrebbero sostenerlo.

Ora noi, rendendoci conto che sarebbe troppo facile scaricare tutto sullo Stato, diciamo che - nelle debite proporzioni che attengono evidentemente alla tipologia delle imprese e delle produzioni - gran parte di questo costo può essere sostenuto dalle imprese; ma perché esse lo possano sostenere è necessario che abbiano una prospettiva di lavoro con una continuità e che vi sia una prospettiva di flusso di ordini preconcordata con l'amministrazione, la quale deve fare conoscere i suoi obiettivi affinché possiamo mettere a disposizione dell'amministrazione tutta la nostra capacità e tutta la nostra esperienza. Ma se non vi sarà questa sicurezza di potere contare su un flusso di ordini programmato, predisposto, evidentemente i conti economici delle imprese non potranno sopportare questo costo.

Allora si verificherà che avremo macchine bellissime che però pochi sapranno usare con conseguenze economiche evidentemente non soddisfacenti. Il motivo per cui, pur nella situazione attuale di crisi generale si ottengono risultati in qualche modo positivi, è che le singole aziende del gruppo si sono fatte carico sui loro conti economici anche delle parti non coperte dai contributi dell'amministrazione della difesa e delle altre interessate a quel tipo di produzione.

In questi ultimi tre anni in queste aziende si sono spesi 100 miliardi per la ricerca e lo sviluppo e ciò è stato possibile solo grazie ad una certa programmazione delle commesse e alla possibilità di allargare il mercato sulla base di altre produzioni (come il cannone OTOMELARA da 76/62 e la mitragliera da 40/70 della Breda Meccanica). Sforzi di questo genere queste aziende li possono sostenere solo in presenza di un *carnet* di ordi-

ni, tanto più che ogni giorno la concorrenza diviene sempre più agguerrita.

Per quanto riguarda poi il mercato estero, è possibile conquistarne una fetta solo con prodotti nazionali adottati dall'amministrazione della difesa italiana. Ecco il motivo per cui quando si parla, come faceva l'onorevole Giovannini, di continuità di flusso degli ordini, non lo si deve fare intendendo con questo che il Governo deve pensare ad un accrescimento delle forze armate, ma intendendo che questo sia il presupposto per cercare di superare questo spaventoso *gap* tra preparazione professionale ed utilizzazione dei mezzi produttivi.

Circa il rapporto con le altre aziende europee del settore, rispondo che vi sono numerosi rapporti, anche se si deve notare che all'estero, diversamente da quanto avviene in Italia, si creano vari raggruppamenti tra le diverse aziende.

Alla domanda dell'onorevole Bianchini circa la nostra libertà d'azione sui mercati esteri, rispondo che in alcuni paesi è perfettamente inutile presentarsi perché fin dall'inizio sappiamo che l'autorizzazione non verrà mai concessa, a differenza di altri paesi per i quali sicuramente è possibile ottenerla. Comunque, in proposito, potrà rispondere meglio di me il dottor Marino.

UMBERTO MARINO, *Presidente della società Breda meccanica bresciana*. La prassi cui dobbiamo adeguarci è la seguente: prima di tutto dobbiamo chiedere ufficialmente il permesso alla trattativa al ministero competente; una volta ottenuto, inoltriamo la domanda al Ministero del commercio con l'estero tramite o per conoscenza allo stato maggiore della difesa. Un altro organo interessato è il Ministero degli affari esteri. Ottenuto il permesso alla trattativa, la nostra azienda può cominciare la presentazione della produzione, che può anche essere parziale perché il Ministero può ritenere alcuni tipi strategicamente non trasferibili. Se la trattativa va a buon fine (il che non sempre accade) occorre chiedere un altro permesso per l'esportazione agli organi compe-

tenti (Ministero del commercio con l'estero) producendo gli estremi dell'inizio e del consenso alla trattativa. Tale domanda viene vagliata da diversi ministeri e per questo occorrono alcuni mesi perché il permesso venga concesso.

SERGIO RICCI, *Presidente della società OTO-Melara*. Per quanto concerne la collaborazione, esistono sempre delle difficoltà di intesa dovute alla diversa formazione professionale. In particolare, circa i rapporti tra industria per la difesa e amministrazione pubblica relativa alla difesa, le difficoltà sono soprattutto di carattere burocratico. È a tutti noto quanto il nostro Stato abbia, specie in certi settori, ancora una legislazione obsoleta che ha riflessi negativi sui settori dinamici industriali. Il discorso qui si fa molto lungo e credo di poterlo dare per scontato.

Un'altra difficoltà è data dalla mancanza di programmazione, difetto per altro abbastanza comune ad altri settori industriali del nostro paese.

GIOVANNI BIANCHINI. L'altro, invece, è quello di carattere burocratico, che credo sia più complesso.

SERGIO RICCI, *Presidente della società OTO-Melara*. Quello è un discorso che dipende da tutte le « pastoie » che l'amministrazione statale ha in Italia e che fanno sì, per esempio, che volendo l'industria fare una cosa e volendo i militari recepire la stessa cosa in pieno accordo, fra il momento in cui si decide di fare quella cosa ed il momento in cui il contratto diventa vigente passano da 18 a 24 mesi. Questo è spaventoso.

CARLO LATTUADA, *Presidente della società Breda*. Vi è ancora una domanda del presidente Grassucci alla quale penso di poter rispondere.

Giustamente il presidente ha detto che è auspicabile che vi sia una riduzione della tensione internazionale. Questo, evidentemente, ce lo auguriamo tutti, anche se l'umanità è stata sempre in guerra fin dai tempi di Abele e Caino.

Quindi il presidente ha domandato se la struttura produttiva abbia quella flessibilità necessaria per fare fronte a questa auspicabile riduzione della tensione internazionale.

Devo rispondere che è proprio in questo quadro che noi ci muoviamo, perché - come è scritto in un punto della nostra relazione - la Finanziaria Breda, con l'acquisizione della Termomeccanica italiana di La Spezia e delle officine Galileo di Firenze, si è preoccupata proprio di questo problema così da poter avviare tutto un processo di ricaduta sul settore civile di quell'altissima tecnologia che è presente nel settore militare.

Vi assicuro che questi nostri sforzi sono notevoli. Siamo noi i primi ad augu-

rarci che si possano veramente raggiungere dei risultati che consentano di essere tranquilli sotto l'aspetto occupazionale e sotto l'aspetto produttivo.

PRESIDENTE. Se non vi sono altre domande, dichiaro conclusa questa audizione e ringrazio ancora una volta il ragioniere Lattuada ed i suoi collaboratori per la loro disponibilità, avvertendoli fin da ora che saranno invitati ad una nuova audizione se la Commissione ne avrà bisogno.

La seduta termina alle 18,45.