

Allegato C

INCONTRO DI GIOVEDÌ 9 FEBBRAIO 1989
(TENUTOSI PRESSO L'HOTEL IVOIRE DI ABIDJAN)

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

L'incontro comincia alle 9.

Incontro con il presidente dell'ENI, professor Franco Reviglio; con il presidente dell'AGIP, ingegner Giuseppe Muscarella; con il presidente dell'AGIP Petroli, dottor Pasquale De Vita; con il presidente della Snamprogetti, dottor Duilio Greppi; con l'ingegner Franco Ciatti, presidente della Nuovo Pignone; con il dottor Giovanni Dell'Orto, presidente della SAIPEM; con il dottor Mario Artali, vicepresidente dell'ENICHEM.

PRESIDENTE. L'odierno incontro è inedito, rispetto a quelli svoltisi fino ad oggi, *in primis* perché ha luogo ad Abidjan, capitale della Costa d'Avorio, e non presso il Parlamento italiano, in secondo luogo perché abbiamo potuto riunire tutti i rappresentanti delle società del gruppo ENI.

Desidero far presente ai commissari che la chiave dell'indagine che stiamo concludendo in questa sede deve essere interpretata in modo giusto; la Commissione ha cioè voluto verificare sul campo come operi e quale funzione svolga l'ENI nel processo di internazionalizzazione, in una realtà quale quella del continente africano. Quale credibilità, quindi, quale obiettivo, quale valenza ha l'ENI, che per vocazione e tradizione è sempre stato, da Enrico Mattei a Reviglio, un gruppo che ha soprattutto guardato al di là dell'Italia, divenendo in molte occasioni un interlocutore scomodo per chi aveva scritto *ad usum delphini* le regole del gioco del settore.

Il nostro viaggio-indagine ha fatto tappa in diversi paesi del continente afri-

cano: nel Congo, in Nigeria e, infine, in Costa d'Avorio. Abbiamo incontrato un mondo composto da operai, tecnici, *managers* italiani e locali; le maestranze locali hanno raggiunto alte *performances* ed autonomia, divenendo un asse importante della nuova classe dirigente, grazie all'alleanza stretta con l'ENI. Abbiamo visitato impianti a terra ed *off-shore*, realizzati in *joint-venture* con i paesi produttori. Tali impianti sono frutto di *know-how*, di ingegneria, di tecnica, di scienza italiana, che testimoniano l'alto livello raggiunto dall'ENI in questo settore.

Tutto ciò non basta, però: l'ENI è uno dei più grandi gruppi multinazionali, ma rischia di divenire, nei prossimi anni o nei prossimi mesi, un gigante con i piedi d'argilla, se non riesce a superare se stesso, ad andare oltre i vecchi « lacci e laccioli ». Diciamo chiaramente che la spada di Damocle del vincolo istituzionale limita molto la possibilità di un diverso inserimento del gruppo nella realtà di mercato.

Non voglio polemizzare con un ministro che, nei prossimi giorni, verrà in audizione presso la Commissione, ma oggi il vero problema delle partecipazioni statali non è la privatizzazione, bensì il processo di internazionalizzazione; lo esporremo chiaramente al ministro Battaglia. L'ENI ha dimostrato in questi anni che è possibile rilanciarsi solo attraverso un'internazionalizzazione che non risenta della vecchia cultura industriale.

Il nostro lavoro sarà quindi importante per imprimere una svolta alle partecipazioni statali. L'indagine è coordinata dall'onorevole Calogero Pumilia, che, prima di dare la parola ai presidenti delle società operative, illustrerà il lavoro

che abbiamo svolto in questi mesi e ciò che la Commissione si è prefissa per fare di questa indagine un momento di grande discussione nel nostro paese.

La Commissione, quindi, saluta e dà il benvenuto al professor Reviglio, all'ingegner Giuseppe Muscarella, presidente dell'AGIP, al dottor Pasquale De Vita, presidente dell'AGIP Petroli, al dottor Mario Artali, vicepresidente dell'ENICHEM, al dottor Giovanni Dell'Orto, presidente della SAIPEM, all'ingegner Duilio Greppi, presidente della Snamprogetti, all'ingegner Franco Ciatti, presidente della Nuovo Pignone. Credo che l'esperienza di lavorare insieme darà, nei prossimi mesi, buoni frutti per una grande collaborazione tra il Parlamento italiano ed il sistema della partecipazioni statali, nello specifico l'ENI.

CALOGERO PUMILIA. La Commissione bicamerale per le partecipazioni statali ha deciso di chiedere ai Presidenti dei due rami del Parlamento, ricevendone l'autorizzazione, di svolgere un'indagine sui processi di internazionalizzazione delle stesse partecipazioni statali, in ragione della modifica dei mercati internazionali, con particolare riferimento alle prospettive poste dal processo di ulteriore integrazione comunitaria del 1992.

Abbiamo iniziato questo lavoro con una visita a Bruxelles, incontrando esponenti della Comunità economica europea, alcuni dei quali oggi non fanno più parte della commissione esecutiva della CEE, ma con i quali abbiamo avuto un utilissimo scambio di vedute, prendendo consapevolezza del punto di vista di chi ha concorso a redigere l'*atto unico* ed il *libro bianco* alla base della costruzione del mercato domestico.

Abbiamo proseguito, nella sede della Commissione, con l'audizione dei presidenti di quattro enti a partecipazione statale (l'IRI, l'ENI, l'EFIM e l'EAGC), del ministro dell'industria, cui seguirà quella dei ministri del commercio con l'estero, della ricerca scientifica, degli affari comunitari e delle partecipazioni statali.

Il professor Reviglio ha già svolto la sua relazione, come al solito molto pertinente, sulla quale i colleghi hanno potuto sviluppare un dibattito estremamente utile. Abbiamo preso ulteriore consapevolezza del fatto che l'ENI, proprio per la sua natura, è, tra quelli operanti nel nostro paese, il gruppo che, negli anni, ha promosso il più alto processo di internazionalizzazione. L'approvvigionamento energetico di olio e di gas ha indotto, fin dai tempi di Mattei, ad allargare l'orizzonte a tutto il mondo.

Abbiamo voluto compiere l'esperienza, faticosa ma piacevole, di venire a constatare come si svolge ed articola il processo di presenza di una multinazionale italiana in questo continente, ed oggi compiamo la sintesi, molto originale, fuori dal territorio del nostro paese, con il professor Reviglio, l'ingegner Muscarella, il dottor De Vita, il dottor Greppi, il dottor Dell'Orto, l'ingegner Ciatti, il dottor Artali.

La scelta dell'Africa per la nostra visita « sul campo » non è stata casuale; abbiamo voluto privilegiare un continente variegato, ma con problematiche comuni. Abbiamo visitato il Congo, la Nigeria e la Costa d'Avorio; riscontriamo fenomeni di grande analogia tra questi paesi: un debito con l'estero sempre più soffocante, la riduzione del prezzo del greggio e del gas, quella del prezzo delle materie prime, quella, generalizzata, del prodotto interno lordo, regimi politici instabili, lotte fra etnie, burocrazie molto inefficienti, una situazione demografica estremamente pericolosa. Esiste anche un altro dato che si riferisce più direttamente alla vicenda che ci riguarda: poche riserve di petrolio dichiarate, rispetto al resto del mondo (oltretutto, solo la Libia, la Nigeria e l'Algeria fanno parte dell'OPEC e sono tra i paesi con una quota consistente di riserve dichiarate).

Siamo stati largamente assistiti, e li dobbiamo ringraziare, dai nostri ambasciatori a Brazzaville, a Lagos e ad Abidjan e dai funzionari dell'AGIP e dell'ENI. Abbiamo trovato, con grande piacere, molto presente la memoria di Enrico

Mattei, cioè dell'uomo che, con la sua intuizione, per questi paesi invertì una logica che era ancora ferma alla cultura di carattere coloniale, di vera e propria espropriazione di beni prodotti da questa terra.

Abbiamo constatato come vi sia una continua evoluzione della legislazione che ha riguardato, negli anni da Mattei ad oggi, la ricerca petrolifera, dalla concessione, ai contratti di produzione *sharing*, ai contratti di servizio, alle *joint-ventures*. Abbiamo avuto incontri politici di particolare rilievo, in modo specifico con il presidente della Repubblica Popolare del Congo, che ha svolto, come è noto, un ruolo che va al di là di quello di presidente di una piccola repubblica con circa due milioni di abitanti, avendo avviato la fine della guerriglia in Angola, con risultati apprezzabili anche se non definitivi, e favorito l'accordo tra il Ciad e la Libia. Egli ha manifestato il proprio dispiacere per non essersi ancora potuto recare in Italia, malgrado gli sia stato rivolto un invito in questo senso; ha inoltre insistito sulla necessità delle relazioni nord-sud, sui problemi del sud del mondo, sulle relazioni bilaterali con il nostro paese, cui guarda con estremo interesse e simpatia. Ci ha chiesto un impegno contro l'*apartheid* e per la liberazione di Mandela, che abbiamo manifestato in senso totale.

Abbiamo inoltre incontrato il presidente dell'Assemblea nazionale della Repubblica Popolare del Congo e vari parlamentari, con un utile scambio di opinioni e con l'acquisizione di un loro documento, che esamineremo per comprendere quali prospettive di collaborazione, già a livello parlamentare, possano presentarsi.

Come è noto, il regime congolese si ispira vagamente al marxismo, vi è una struttura formata da un partito unico, ma negli ultimi anni ha riscoperto alcune logiche di mercato e l'occidente: dalla razionalizzazione della rete di distribuzione dell'AGIP del 1975 ad oggi è passato molto tempo e, probabilmente, ai nostri giorni quell'operazione non si sarebbe ripetuta.

Abbiamo inoltre incontrato ambasciatori di paesi comunitari, rappresentanti della Comunità economica europea, operatori italiani di società, del gruppo ENI e non, presenti in Congo. Altrettanto è avvenuto a Lagos, dove abbiamo avuto modo di osservare una realtà - della quale parlerò successivamente - molto diversa da quella congolese. Ci troviamo oggi in un'altra realtà ancora diversa, ad Abidjan: tre paesi, tre regimi politici diversi; ovunque abbiamo avuto l'impressione che l'Italia debba fare qualcosa di più sul terreno politico, oltre che su quello economico, per stringere sempre più le relazioni bilaterali.

Essendo parlamentari, non possiamo ignorare che la visita del Presidente della Repubblica, in questi giorni, in una parte dell'Africa, possa costituire un momento di rilancio delle relazioni tra il nostro paese ed il continente africano, perché ovunque si lamenta la scarsità di incontri tra dirigenti politici dei paesi visitati e del nostro. Abbiamo inoltre constatato che non esiste una priorità ai fini della cooperazione, per ragioni diverse: per il Congo e la Nigeria perché paesi produttori di petrolio, e perciò esclusi a suo tempo dalla lista delle priorità, sebbene oggi, in termini di reddito *pro capite*, vi sarebbero ampiamente ricomprensibili. Diverso è il discorso per la Costa d'Avorio, dove il reddito *pro capite* è pari a 680 dollari, dai mille di qualche anno fa.

Il debito estero è enorme in tutti e tre i paesi che abbiamo visitato: per il Congo era pari a 4,1 miliardi di dollari nel 1987, malgrado si manifestino segnali positivi di inversione di tendenza, perché, nel corso di quell'anno, non sono stati operati prelievi sullo *stand-by* concesso dal Fondo monetario internazionale. Non è, però, ancora operante l'accordo di ristrutturazione del debito con le banche, né sono state avviate trattative con i governi interessati. L'aumento del prodotto interno lordo ha avuto, negli anni 1984-1986, un incremento medio del 3 per cento, contro il 10 per cento programmato.

Vi è uno sforzo considerevole, sebbene con scarsi risultati, per lo sviluppo dell'agricoltura. Abbiamo potuto constatare come ciò cozzò contro una cultura generalizzata, che non rende sufficientemente stanziati gli abitanti, ai fini dell'agricoltura. Un'esperienza utilissima e positiva, non solo in termini economici ma anche di tutela dell'ambiente, che segnaliamo ai dirigenti dell'ENI e delle altre industrie italiane, consiste nella coltura dell'eucalipto, che interessa trentamila ettari di terreno.

In Congo opera l'AGIP recherches Congo, di cui l'80 per cento del capitale è detenuto dall'AGIP ed il restante 20 per cento dal paese ospitante, costituita nel 1969 e firmataria di un accordo con la ELF nel 1977.

Gli incontri cui accennava il Presidente Marzo sono stati estremamente utili ed abbiamo potuto constatare anche la presenza di altre aziende del gruppo: la SAIPEM, la Snamprogetti, la COMERINT, la Nuovo Pignone, l'Italsolar.

Dobbiamo inoltre dare atto all'AGIP tanto del centro di formazione di Pointe Noire, che ha permesso la « congelizzazione » (che nel 1991 sarà del 98 per cento, quindi con riduzione della presenza degli espatriati a percentuali del tutto marginali) e che ha creato quadri dirigenti locali di alto valore professionale, quanto della costituzione del centro medico, con un medico italiano ed uno congolese, che assiste i dipendenti dell'AGIP recherches Congo, ma che, tenuto conto dell'indice di natalità, molto diverso dal nostro (anche perché molto diverso è il rapporto familiare, con il *premier, deuxième e troisième bureau*, di cui siamo stati informati fuori, ovviamente, dall'ufficialità delle nostre conversazioni), finisce per occuparsi di più di cinquemila persone, con uno sforzo certamente considerevole.

Abbiamo anche trovato condizioni di vita degli espatriati ritenute buone, con generale soddisfazione: il rapporto di 28 a 28, cioè 28 giorni di lavoro e 28 di vacanza pagata in Italia, è considerato un

modo accettabile di affrontare questa esperienza.

Naturalmente, e questo discorso riguarda più noi politici che i dirigenti dell'ENI, sebbene il loro interesse e la loro presenza potrebbero essere utili a questo riguardo, abbiamo raccolto anche lamentele per la scarsa presenza italiana in genere; ad esempio, a proposito delle trasmissioni della RAI, che non si ricevono quasi mai, salvo alcune trasmissioni che sembrano indirizzate ad handicappati mentali e non ad italiani che vivono temporaneamente all'estero. Basterebbe, ci è stato detto (ed in questo senso la Commissione ha deciso di intervenire), che trasmettessero uno dei notiziari della rete nazionale.

Al di là dell'ipotesi del legno, che si scontra in ogni caso, pure ammettendo un interesse dell'ENI in questo settore, con i vincoli amministrativi cui accennava il Presidente e che hanno già costituito oggetto di una nostra prima valutazione, ed eccettuato il petrolio, a me sembra che possano anche venire ricercate, ma non vi siano, grandi possibilità di espandere in modo considerevole la nostra presenza in questo paese.

Un discorso completamente diverso vale per la Nigeria, dove vivono cento milioni di abitanti, anche se nessuno giura che la cifra sia esattamente quella; non si vogliono contare, fra l'altro, per scelta politica, perché ciò significherebbe far emergere le diverse etnie in maniera molto più precisa e le differenze religiose rischierebbero di radicalizzarsi tra il nord musulmano ed il centro-sud cristiano.

Il paese è composto da ventuno stati; il regime militare ha promesso, e le operazioni in corso sembrano coerenti con tale promessa, di giungere nel 1992 al passaggio dei poteri ad un regime composto da civili. In questo senso è stata autorizzata la costituzione di due partiti, il che preoccupa molto per via dei problemi sopraesposti.

La Nigeria è un esempio eclatante del processo devastante della crisi petrolifera, dai progetti ambiziosi degli anni settanta alla generale situazione di difficoltà nella

quale versa il paese, con trenta miliardi di dollari di debito estero ed un reddito di trecento dollari *pro capite*. Dal 1987 è stato avviato, per la verità, un rigoroso programma di aggiustamento strutturale, secondo le indicazioni della Banca mondiale e del Fondo monetario internazionale, il che dovrebbe oggi ricreare nuovi flussi finanziari per far crescere il paese ed aiutare così le nostre esportazioni.

Abbiamo registrato lamentele per il fatto che l'Italia non garantisce una copertura assicurativa ai crediti all'esportazione, il che rende problematica la nostra presenza in questi paesi.

La nota vicenda dei cosiddetti « rifiuti », che fece vivere momenti drammatici, è ormai superata; i rapporti tra i nostri paesi sono buoni, anzi, a seguito di quella vicenda, è stata costituita un'altra azienda dell'ENI che si chiama Ambiente ed è in procinto di passare alla fase operativa.

Operiamo tramite la Nigerian AGIP oil company e l'AGIP energy natural resource, alla quale la prima partecipa nella misura del 20 per cento; come è noto, si tratta di una *joint-venture*, della quale il 60 per cento appartiene alla Nigerian national petroleum corporation ed il restante 20 per cento alla Philips. Abbiamo avuto contatti con le realtà più diverse; abbiamo potuto, anche in questa occasione, constatare come siano stati formati ottimi quadri locali.

Ovviamente, possiamo dire ben poco della Costa d'Avorio, che ci ospita oggi; domani incontreremo le autorità politiche, per il tramite del nostro ambasciatore. Rinviando ad altra sede le valutazioni circa il rapporto nord-sud, tra questa parte del mondo, l'Europa e l'Italia.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Signor Presidente, onorevole relatore, onorevoli membri della Commissione, signor ambasciatore, è, questa, un'occasione importante per una riflessione che con la Commissione abbiamo cominciato a svolgere, non soltanto sull'internazionalizzazione, quanto, e soprattutto, sull'a-

spetto strategico di questo grande gruppo nazionale.

Ritengo che l'indagine sull'internazionalizzazione sia particolarmente proficua poiché serve ai membri della Commissione, ma anche al gruppo ENI, per fare il punto strategico sul proprio ruolo, su quanto è stato fatto, su ciò che resta da fare per rendere questo gruppo sempre più dinamico, competitivo, strumento di benessere per il nostro paese e per gli altri.

Al di là del significato dell'indagine sull'internazionalizzazione, cioè le considerazioni e le riflessioni che questa indagine consente di svolgere, risultano preziose per il compito precipuo della Commissione la valutazione dei programmi degli enti, che – come ho già sentito più volte lamentare – avviene secondo un rituale che spesso non consente un'incisiva analisi dei problemi e l'individuazione delle soluzioni.

Questa occasione, inoltre, è preziosa anche per noi, perché ci ha consentito di riflettere su cosa siamo e cosa vogliamo essere. Ogni tanto occorre fermarsi, perché, correndo, non si pensa abbastanza a questioni esistenziali come queste; anche nella vita di un gruppo, ogni tanto, bisogna fare un esame di coscienza. E noi, provocati da voi, lo stiamo facendo: in occasione di una recentissima riunione del comitato petrolifero abbiamo convenuto di considerare, nel settore della produzione mineraria, che il nostro compito strategico, quello che Mattei si era posto, è stato raggiunto. Il che non significa che il gruppo abbia esaurito la sua funzione, perché quei livelli di produzione (che, ricordo, oggi sono pari a circa 400 mila barili di petrolio, ma fra tre anni raggiungeranno i 500 mila barili di nostra produzione di *equity*, e 300 mila barili equivalenti di gas: 800 mila barili) nel nostro sistema rappresentano oltre il 60 per cento del fabbisogno di greggio che lavoriamo e circa il 40 per cento di quello di gas.

Tali livelli cominciano a creare problemi all'interno del gruppo, poiché irrigidiscono la flessibilità. È necessario che

il gruppo stia sul mercato, che acquisti del greggio, anche in relazione ai programmi di interscambio commerciale, come strumento di pagamento. Non è pertanto possibile immaginare un irrigidimento eccessivo; se, ad esempio, fossimo totalmente autosufficienti con la nostra produzione, non potremmo stare sul mercato. L'AGIP, inoltre, non è soltanto un produttore minerario, ma provvede anche all'approvvigionamento, vivendo questi problemi tutti i giorni.

Possiamo affermare che, in questo campo, l'obiettivo di Mattei, petroliere senza petrolio, è raggiunto: abbiamo un gruppo con petrolio, con una produzione apprezzabile (equivalente a quella dell'Algeria). Date le nostre dimensioni, non possiamo pensare ad obiettivi maggiori di questi. Dobbiamo consolidare i risultati. Ciò non significa non investire, perché per riprodurre ogni barile consumato è necessario un investimento di sette od otto dollari.

Vi sono inoltre gli investimenti nel settore minerario, sempre i primi tra quelli del complesso del gruppo: *grosso modo*, ammontano ad un buon 40 per cento del totale. A questo riguardo, negli ultimi anni, il gruppo ha dimostrato un grande dinamismo; basti pensare che tutte le imprese petrolifere americane, ad eccezione di due, hanno ridotto il rapporto tra produzione e riserve, cioè non sono state in grado di sostituire con nuove riserve il greggio che hanno prodotto. Il nostro gruppo, invece, non solo ha sostituito le riserve che ha consumato, ma le ha aumentate: abbiamo oggi riserve pari a quelle della Texaco, poco meno di quelle della Chevron.

L'internazionalizzazione dell'ENI, in gran parte, è dovuta agli insediamenti per produrre petrolio ed a quelli necessari per scambiarlo e comprarlo. Produciamo petrolio in sette paesi, acquistiamo greggio in ventitré paesi: un'attività molto importante nell'impostazione della cooperazione, come la Commissione ha potuto constatare in Nigeria ed in Congo. Ma il gruppo ENI è soprattutto impegnato nella produzione di idrocarburi; è

una magnifica realtà del nostro paese, di cui si parla poco forse perché l'ideologia dominante non ammette che possa esistere un'impresa pubblica efficiente in Italia e nel mondo.

Il nostro gruppo ottiene credito nel mondo alle condizioni migliori, il che significa che viene riconosciuta, dai finanziari e dai *partners* internazionali, la sua posizione di efficienza e di competitività. Basti pensare che, negli ultimi tre anni, sono stati operati investimenti per 18 mila miliardi (il gruppo FIAT lo scorso anno ne ha operati 3.500), totalmente autofinanziati. Basti pensare che il nostro è il primo gruppo multinazionale italiano: abbiamo ventimila dipendenti all'estero, dove investiamo ogni anno 2 mila miliardi ed esportiamo il 36 per cento del nostro fatturato (11 mila miliardi l'anno). Abbiamo insediamenti industriali e commerciali in cinquanta paesi e siamo attivi in oltre cento paesi.

Il gruppo ha raggiunto tali posizioni grazie alla sua forte dinamica ed alla sua capacità di competere a livello internazionale e globale. È ormai noto a tutti che un gruppo accresce la ricchezza nazionale, e quindi anche l'occupazione, se è globale, multinazionale, se riesce a competere nel mondo non soltanto attraverso le proprie esportazioni (come voleva la vecchia visione dell'internazionalizzazione), ma anche con la propria presenza, con produzioni, da solo o in *joint-venture*, nelle varie aree in cui si compete: sia in quelle più difficili, dove mancano tutte le *facilities* alla produzione industriale, sia in quelle cosiddette più facili (perché vi sono, sì, le economie esterne, ma la competizione è più difficile), come gli Stati Uniti d'America od il Giappone.

Il livello di multinazionalità negli altri paesi sta crescendo vertiginosamente: dobbiamo lamentare il fatto che negli ultimi anni, nonostante gli sforzi, anche a causa dei nostri vincoli istituzionali, non siamo riusciti a mantenere il passo dei più dinamici. La relazione scritta che distribuirò ai membri della Commissione contiene tutti i dati ed illustra come il sistema italiano sia inferiore a quello dei

grandi paesi industriali, soprattutto sotto il profilo della globalizzazione, e come ciò sia vero nel settore del petrolio. Avevamo in mente, ad esempio, di operare una grande acquisizione, qualche anno fa, ma dovemmo rinunciare perché il sistema italiano non ce lo consentiva.

Ritengo quindi che sia veramente cruciale domandarsi come un grande gruppo come questo possa mantenere e sviluppare la propria dinamicità, internazionalizzazione, globalizzazione, se vuole mantenersi strumento motore di innovazione e di sviluppo di ricchezza per il nostro paese, e dunque anche di occupazione.

Nel momento in cui si effettuano confronti sotto questo profilo, occorre tener presente che il gruppo ENI lavora nell'industria di base, cioè in un settore fortemente *capital-intensive*; molti compiono l'errore culturale di ritenere che queste attività non siano importanti come quelle manifatturiere perché il loro contenuto di occupazione è minore. Non intendo con questo rispolverare le vecchie teorie, in qualche modo obsolete, secondo le quali, quando si vuole industrializzare un paese, occorre cominciare dall'industria di base, ma sostengo chiaramente che, senza di questa, l'industrializzazione di un paese, che è costruita sull'industria manifatturiera, nasce morta, non si sviluppa in modo adeguato.

Se in Italia vi è una carenza di etilene, ad esempio, il problema diventa di occupazione, soprattutto nelle aree ove tale carenza si produce, perché chi importa i prodotti ottenuti con tale sostanza non si pone neanche il problema di importare l'etilene, visto che sono necessarie grandi dimensioni per produrre tutti i prodotti che da esso vengono creati. Allo stesso modo, ho sentito alcuni « paleo meridionalisti » immaginare che il Mezzogiorno possa svilupparsi con l'agricoltura ed il turismo; questi sono due grandi pilastri, ma, senza industrializzazione, il sud non può svilupparsi.

Il problema del Mezzogiorno è soprattutto di carenza di industrializzazione: senza industria di base, non vi può essere

industrializzazione. Certo, non bisogna costruire cattedrali nel deserto, così come è avvenuto nelle guerre chimiche di anni fa, ma investire per ottenere, nel Mezzogiorno, una raffinazione efficiente, che sappia lavorare i greggi siciliani e del sud, che sono « pesanti », investire per realizzare impianti di chimica di base competitivi nel mondo. L'occupazione, a mio avviso, è un aspetto altrettanto importante della realizzazione di un'industria manifatturiera, che rischia, altrimenti, di nascere nel deserto, perché non sussistono, a monte, le condizioni per il suo sviluppo.

Se l'ENI deve continuare a svolgere la sua funzione, dobbiamo domandarci quali siano i comparti in cui abbiamo ancora una funzione strategica da svolgere e quali siano le condizioni.

Abbiamo pertanto organizzato la riunione odierna facendo in modo che i presidenti delle società caposettore esponano alla Commissione questa visione strategica di internazionalizzazione, ma anche di piani pluriennali, fornendo una chiave di lettura forse nuova rispetto al passato, più attiva e meno tradizionale.

Nel *down-stream* l'ENI non ha certo esaurito, anzi, deve ancora sviluppare in gran parte la sua funzione strategica; come multinazionale, abbiamo il nostro tallone d'Achille: forniamo soprattutto un solo grande mercato, quello italiano. Riteniamo questa monovocazione un rischio: occorre diversificare di fronte al mondo che cambia. Sarà oggi illustrato alla Commissione un caso di diversificazione di grande successo, tra i primi dieci del nostro paese: quello della Nuovo Pignone, che riesce a passare indenne dalle difficoltà della domanda di investimenti perché, al di là dei vincoli istituzionali, è un'impresa diversificata, che produce macchine tessili, compressori, con la linea del freddo, il *processing* e la fabbrica automatica, il *soft*. Per mezzo della diversificazione, un'impresa meccanica può passare attraverso le congiunture ed i cicli, salvaguardando competitività, livelli di attività e di occupazione, e svolgendo egregiamente il proprio lavoro.

Nel *down-stream* presentiamo alcune carenze. La prima consiste nella raffinazione: il nostro sistema è inferiore agli *standards* più competitivi esistenti (quelli americani sono nell'ordine del 30-40 per cento). Non siamo in grado di « processare » in modo efficiente ed economico i greggi « pesanti », ad alto grado di zolfo; abbiamo difficoltà a « provvedere » i combustibili senza zolfo, la cui domanda in Italia crescerà, come auspico, per rispetto dell'ambiente. Tali investimenti oggi sono costosissimi (duemila miliardi) e, ai prezzi attuali del petrolio, non giustificati economicamente, ma dovremo effettuarli ugualmente, perché la situazione cambierà e, comunque, dobbiamo mantenerci competitivi con i migliori se vogliamo continuare ad essere tra i primi nel mondo.

Quindi, il problema strategico, per il gruppo e per l'AGIP Petroli, è il finanziamento di tali investimenti. Ma una delibera del CIPI ci impedisce di ottenere incentivi nel Mezzogiorno: dato che si tratta di raffinerie situate in tale area, occorre pensare di rivederla, perché questa innovazione fa *deep-conversion*, come si suol dire, il che significa essere sulla frontiera dei nuovi impianti, per trattare il greggio siciliano. È, purtroppo, un greggio contenente molto catrame che, per fornire il prodotto che la domanda chiede (i distillati medi leggeri), necessita di macchinari ed impianti che non vi sono. Ciò perché l'ENI ha avuto raffinerie che erano di proprietà di altri; il nostro sistema di raffinerie, cioè, non è stato pensato ed ideato dall'ENI.

Nel *down-stream*, inoltre, abbiamo un problema strategico riguardo alla nostra presenza all'estero, che va allargata, gradualmente, per rendere più competitivo il nostro sistema. Ciò richiede risorse; il problema del quale stiamo discutendo consiste nel fatto che l'AGIP Petroli presenta, per i prossimi tre anni, un *budget* di investimenti per 2.500 miliardi, ai quali manca una copertura di 1.000 miliardi. Stiamo discutendo come fare, perché non vogliamo che il vincolo allo sviluppo sia costituito dalle risorse; approve-

remo il *budget* di quest'anno, che sarà pari a 5.600 miliardi di investimenti, tutti autofinanziati: circa 600 miliardi più dello scorso anno. Siamo contenti dell'ammontare di questi investimenti, ma non sappiamo fino a che punto possiamo fare conto sui cosiddetti fondi di dotazione.

Vi è poi il problema della Borsa: noi riteniamo che il gruppo ENI non possa abdicare alla grande scelta strategica di raccogliere risorse sul mercato per finanziare gli investimenti, anche per attrezzarsi meglio in Europa, dal punto di vista istituzionale. Vi è un *bias* ideologico contro di noi, a Bruxelles, che si ridurrà solo con l'ingresso dei privati. Oggi siamo considerati come parte della pubblica amministrazione, ma se saremo sul mercato anche con una parte di azionisti privati sarà diverso.

Anche sul fronte del carbone abbiamo raggiunto i massimi livelli di riserve: abbiamo realizzato un grandissimo sviluppo, con 600 milioni di tonnellate nei principali continenti. La produzione sta crescendo e può andare a regime; abbiamo l'obiettivo di giungere a 6-7 milioni di tonnellate e ad una commercializzazione di 10 milioni di tonnellate. Approvvigioniamo soprattutto il mercato internazionale. Ma vogliamo un'impresa efficiente, che, se un giorno - e verrà - l'Italia avrà bisogno, per carenza di energia, di carbone, sia in grado di far fronte con tutte le quantità richieste, quelle proprie e quelle commercializzate.

Per il metano, il problema strategico consiste soltanto nel trovare il gas alle migliori condizioni, insieme e per l'ENEL. È un problema pratico di attuazione, ma qui non vi sono concezioni filosofiche, al di là di qualche spunto polemico dei giornalisti, che cercano di provocare una differenza di posizioni che non esiste, dal punto di vista delle grandi scelte; vi sono, naturalmente, i giusti aspetti commerciali, che si risolvono nella contrattazione. Vi è, comunque, la volontà di svolgere insieme un lavoro utile al paese, giustamente richiesto dal Piano energetico nazionale.

Il settore energetico, dal punto di vista strategico e dell'internazionalizzazione, ha le necessità che ho illustrato. Ma il gruppo comprende anche il settore della chimica, nel quale l'ENI svolge un ruolo di internazionalizzazione, globalizzazione e strategico ancora estremamente importante. Nonostante il grandissimo lavoro svolto dall'ENICHEM negli ultimi anni, la *joint-venture* ENIMONT è assolutamente essenziale, se si vuole disporre della massa critica atta a recuperare il ritardo nell'internazionalizzazione della chimica italiana. Noi crediamo in questa iniziativa importante, siamo fieri di averla portata avanti e chiediamo aiuto al Parlamento per creare le condizioni affinché i conferimenti possano avvenire: oggi, infatti, l'azienda esiste solo sulla carta, nel senso che vi è sì una procura a gestire, ma le aziende sono tutte rimaste come prima. Fino a quando non disporremo dei conferimenti, non avremo un'azienda: dobbiamo mettere insieme 50 mila addetti, due *managements*, attuare un'unica strategia, affrontare alcuni nuovi problemi (ogni giorno ve ne sono di nuovi), stabilire il *budget*, il tutto con il *focus* strategico di un'unica impresa. Dobbiamo fare in fretta: non si tratta di realtà burocratiche.

A questo riguardo sono molto preoccupato. È vero, abbiamo un contratto condizionato, che prevede che entro il 30 giugno la società deve nascere, ma io non voglio aspettare quella data: dobbiamo andare in Borsa, dobbiamo collocare le quote. Questo è un momento favorevole per la chimica, ma non possiamo fare niente. Abbiamo bisogno, per il bene di questa parte importante della chimica italiana, dei conferimenti nel più breve tempo possibile. Ho il timore che la situazione politica generale ritardi questi tempi, determinando una nuova gravissima difficoltà, oltre a quelle già esistenti.

Nel settore del *down-stream* ci resta ancora un grande percorso da compiere, nella raffinazione e nella distribuzione nel mondo, per riequilibrare la situazione; nel settore del carbone siamo molto

avanti, ma dobbiamo completare la nostra funzione strategica; nel settore della chimica abbiamo percorso un terzo, un quarto della strada, e rischiamo, se non procediamo con questo nuovo strumento, di tornare indietro, perché nella competizione mondiale non ci si può arrestare ad una nicchia di mercato: o si sta tra i primi o si è travolti, nel tempo. Lo dimostrano le storie di aziende estremamente attive per un certo numero di anni, che poi hanno cominciato a perdere competitività e sono morte.

Vi sono poi gli altri comparti del gruppo, dove la funzione strategica importante deve essere, ma non è, svolta.

Il settore minero-metallurgico, il quale, per fortuna, relativamente alla parte metallurgica, nello scorso anno ha presentato un utile, benché piccolo, per la prima volta. Bisogna continuare, in quel comparto, il lavoro, già ben avviato, di crescita dell'efficienza degli impianti. Occorre realizzare il piano zinco, con opportune soluzioni, che non diano vantaggi, assolutamente ingiustificati, a terzi soggetti non pubblici. Bisogna cercare l'integrazione con un produttore minerario, come nel settore del petrolio, sia per rinforzare il *down-stream*, sia per dare maggior capacità di difesa al nostro paese, nel caso in cui tornassero i giorni difficili nel settore dell'energia. Così, è assolutamente importante integrare nel progetto metallurgico un produttore minerario, perché in quel settore, purtroppo, i concentrati nazionali non coprono più del 10-15 per cento del fabbisogno, e non possiamo avere un settore come quello del piombo-zinco (500 mila tonnellate) che ci pone ai primi posti in Europa, dipendendo totalmente dai grandi oligopoli.

Tale accordo è, però, impossibile, se mancano le condizioni di economicità. Tali condizioni cominciano a presentarsi ora; si tratta di un obiettivo strategico, bisogna analizzarne le condizioni, ma non credo che si giungerà a qualcosa di concreto in tempi molto brevi.

Il resto del gruppo è costituito da attività di servizio al settore energetico. Mat-

tei ebbe l'intuizione — che, tra l'altro, rende l'ENI diverso da tutti i gruppi petroliferi del mondo — di dotare il gruppo di un settore di ingegneria, di impiantistica e di servizi per l'industria petrolifera. Da questo sono nate le nostre tre imprese Pignone, Snamprogetti e SAIPEM. Delle tre, la Pignone è riuscita a diversificare le sue attività; le altre due imprese sono state limitate nella propria crescita dal vincolo istituzionale. La Snamprogetti ne ha risentito meno perché, sostanzialmente, è costituita da ingegneri e deve organizzare lavoro altamente qualificato; gli ingegneri, quindi, possono più facilmente passare da un settore all'altro, dalle grandi commesse a quelle più piccole. Questa azienda è quindi un esempio di come si possa, in una grande crisi (infatti, il mercato degli investimenti nel settore energetico petrolifero è caduto del 70 per cento, rispetto al 1985), mantenere i livelli di occupazione, la redditività, anche se con qualche perdita, ma non rilevante, e la diversificazione di fronte al cambiamento di mercato, trasformando un'azienda che, mentre prima lavorava principalmente per l'Italia, oggi lo fa al 50 per cento. Un altro caso di risposta adeguata alla sfida.

La SAIPEM non ha potuto fare questo. È un'impresa che fa grandi lavori, per l'85 per cento all'estero, in terra ed in mare, e non ha subito in pieno gli effetti negativi della caduta della domanda di grandi lavori semplicemente perché siamo riusciti, negli ultimi anni, ad ottenere le ultime grandi commesse (ma poi non ve ne saranno più) per la posa dei tubi, anche a bassa remunerazione, e quindi perdendo competitività e soldi. Abbiamo però cercato di salvare questa importante realtà (la maggiore impresa di grandi lavori esistente in Italia), non molto conosciuta perché lavora all'estero.

La SAIPEM è passata da 1.700 miliardi di fatturato nel 1985, a 1.300 l'anno scorso, e quest'anno il *budget* ne prevede 1.100, ma solo con il 70 per cento di ordini acquisiti. L'anno prossimo sarà il disastro, perché non sono stati acquisiti che il 20-30 per cento dei lavori

dell'anno. Da 5.500 dipendenti italiani (tutti tecnici, molti laureati) siamo arrivati a 4.000. Da due anni vado predicando, in tutte le sedi, con lettere a ministri, presso Commissioni parlamentari, che dobbiamo poter diversificare, e non ce lo lasciano fare. È un assurdo: il più grande gruppo multinazionale italiano è l'unico gruppo al mondo al quale una legge dice ciò che non può fare.

Questa legge è nata in momenti in cui si poteva capire il suo contenuto, perché bisognava concentrare l'attenzione nei settori energetico e chimico, ma oggi non ha più senso. Ritengo che l'ENI, così come tutti gli altri gruppi industriali, deve potersi diversificare in relazione al mercato ed ai suoi cambiamenti. Con questo non sostengo che l'ENI deve diventare un gruppo manifatturiero, perché è un grande gruppo multinazionale di industria di base, che ha, però, un settore di ingegneria, di servizi e di impiantistica legato soprattutto al mercato dell'energia: se questo cade, deve poter lavorare in quello delle grandi infrastrutture.

Rimuovere, pertanto, il vincolo istituzionale nelle grandi infrastrutture, nei lavori civili ed anche nel settore dei servizi, è essenziale. Anche nel turismo, innanzitutto perché abbiamo impresso poco sviluppo all'occupazione e quindi quando presentiamo i nostri progetti, ed essendo così *capital-intensive*, non possiamo regolarci così come il nostro azionista, il paese, ci chiede. L'unico comparto in cui possiamo dare un diretto aiuto all'occupazione è il turismo. Abbiamo in mente *joint-ventures* con grandi operatori turistici, per portare nel Mezzogiorno nuove iniziative, ma non possiamo, perché dobbiamo limitarci alla realizzazione di *motels*.

Nei paesi che la Commissione ha visitato, ma anche in altri a noi più vicini, nel Mediterraneo, dove operiamo, l'ENI è stato invitato a realizzare alberghi. Perché non ci è possibile realizzare alberghi di bandiera (come i Meridien francesi), che l'Italia non ha, a Tunisi, o ad Algeri, od al Cairo? In questi paesi registriamo

un'altissima presenza petrolifera. Ci venga tolto, quindi, il vincolo istituzionale nel settore del turismo, in modo che l'ENI possa sviluppare l'occupazione nel Mezzogiorno ed affermare la presenza turistica italiana nei paesi più importanti per l'Italia, quelli del Mediterraneo. Ma vi sono altre occasioni: in Kenya, ad esempio, abbiamo altro denaro da investire, visto che il *down-stream*, in quel paese, produce utile, e ci viene offerto di entrare nel settore dei *lodges*, degli alberghi. Dal punto di vista del rispetto della normativa, non dovrebbe esserci consentito. Che fare, dunque, di questo denaro che, tra l'altro, si svaluta in banca?

L'ostilità contro il vincolo istituzionale deriva dal fatto che l'ENI vuole che le sue imprese siano efficienti e quindi vuole svilupparne la diversificazione, in modo da mantenerle tali anche nel caso in cui il loro mercato tradizionale cedesse, per continuare ad essere uno strumento di penetrazione nel mondo.

Il gruppo ENI, dunque, nonostante abbia ottenuto risultati importanti, ha ancora molto da fare sotto il profilo strategico per raggiungere una posizione di equilibrio. È un gruppo che deve rimanere pubblico, perché deve ancora raggiungere obiettivi importanti per la collettività, ma il giorno in cui questi fossero raggiunti, l'ENI non avrebbe più ragioni per rimanere pubblico. Sono sempre stato un grande sostenitore dell'impresa pubblica, ma questa, a mio avviso, deve esistere quando può proporsi e raggiungere obiettivi che i privati non si porrebbero.

Abbiamo ancora bisogno di essere pubblici (nessuno discute, infatti, il ruolo dell'ENI nei settori energetico e chimico), perché abbiamo ancora una funzione da svolgere. Chiediamo che vengano rimossi quei « lacci e laccioli » cui ha fatto riferimento il Presidente, prima che sia troppo tardi. Chiediamo di essere difesi a Bruxelles. Nel rallegrarmi per aver appreso che il ministro dell'industria si recherà presso la Commissione, mi auguro che questo problema gli sia posto. Esistono una serie di proposte allo studio

della commissione esecutiva della CEE che indicano come questa sia contraria all'impresa pubblica, da un punto di vista ideologico, considerando in maniera indistinta le aziende di Stato, quelle municipalizzate ed anche le nostre, che hanno natura privatistica.

Tale atteggiamento ci penalizza. Ad esempio, l'orientamento della CEE è contrario al trasferimento dei fondi dallo Stato alle imprese a partecipazione statale, senza distinzione tra i fondi che vanno a ripianare perdite in modo corrente e quelli che vengono utilizzati per operazioni di investimento, come fossero le *equities* di un proprietario. Il Governo dovrebbe respingere risolutamente tale impostazione; solo ai trasferimenti che vanno a ripianare perdite si può riconoscere la natura di sussidi, ma quelli che vanno ad accrescere l'*equity* del proprietario, lo Stato, non sono differenti da un'operazione svolta nei confronti di un privato.

Ritengo l'atteggiamento di Bruxelles estremamente grave, perché, se portato alle sue estreme conseguenze, finisce per compromettere la stessa esistenza e competitività delle imprese a partecipazione statale. Abbiamo una grande capacità di autofinanziamento, ma stabilire una volta per tutte che lo Stato non può iniettare capitale di rischio nelle sue imprese è pericolosissimo, perché alla fine può portare all'unico risultato che veramente si vuole e che è implicito nelle posizioni di Bruxelles: la loro privatizzazione. Io credo che questa ideologia debba essere contrastata, altrimenti gli obiettivi istituzionali delle imprese a partecipazione statale rischiano di non essere raggiunti, in parte o totalmente.

La situazione, a mio avviso, non migliorerà con la nuova commissione CEE, perché gli orientamenti dei commissari, da quanto mi risulta, sono ancora più liberistici, nell'accezione peggiore del termine. Ho reso partecipe il Governo delle mie preoccupazioni chiedendo al ministro Fracanzani di promuovere una decisa iniziativa politica volta a dissipare, a Bruxelles, pregiudizi e posizioni preconette

nei confronti delle partecipazioni statali. Ho scritto al Presidente del Consiglio dei ministri di promuovere una riunione su questo tema. Ritengo che all'impresa pubblica italiana debba essere riconosciuto, in sede comunitaria, il diritto ad esistere, senza particolari agevolazioni, ma anche senza penalizzazioni.

Chiedo pertanto aiuto alla Commissione sia per la rimozione dei vincoli istituzionali dell'ENI, sia per contribuire a fare riconoscere in sede comunitaria che un'impresa a partecipazione statale, che compete sul mercato, ha diritto di esistere.

Colgo, infine, l'occasione del discorso sull'internazionalizzazione per accennare ad un altro problema che ci si presenta: l'Italia, oltre alle imprese pubbliche, ha a disposizione un altro strumento importante, la cooperazione allo sviluppo. Ritengo necessario svolgere una riflessione circa l'efficacia degli strumenti della cooperazione, in una visione di internazionalizzazione dell'economia e non soltanto in quella, pur importante, dell'assistenza e dell'aiuto. Le nostre imprese sono uno degli strumenti della cooperazione; svolgiamo, quindi, un'attività di collaborazione molto stretta con il Ministero degli affari esteri, ma ci fronteggiamo, nel mondo, con imprese di altri paesi, e sempre più rileviamo come queste siano molto più efficienti negli investimenti rispetto alle nostre. Cioè, noi spendiamo molto denaro, forse più di altri paesi, ma il modo in cui lo spendiamo non consente all'Italia di avere gli stessi risultati degli altri.

A mio avviso, pertanto, l'aiuto della cooperazione deve servire a dotare i paesi che ricevono di capacità di produzione. Occorre, cioè, esportare tecnologie, innovazione, capacità manageriale attraverso le iniziative produttive, che consentono ai paesi di produrre ricchezza. L'agevolazione della cooperazione, quindi, nelle sue varie forme, può costituire lo strumento per ridurre le inefficienze e le diseconomie registrate da iniziative insediate in alcuni paesi, in modo da consentire occasioni di lavoro per le nostre imprese, con

relativi insediamenti che arricchiscono la capacità produttiva del paese.

Abbiamo avuto modo di constatare come alcuni paesi, ad esempio la Francia, siano molto più efficienti di noi nell'uso di questi strumenti. Perdiamo commesse importanti, e quindi grandi occasioni di lavoro: ne abbiamo perse recentemente in Marocco ed in Algeria perché non siamo stati in grado di fornire le stesse agevolazioni dei francesi. Ad esempio, non possiamo finanziare la parte di lavoro svolta dalle imprese locali. I francesi, inoltre, hanno condotto il negoziato per la fornitura di gas algerino insieme al negoziato sul credito, per cui hanno avuto a disposizione due strumenti.

GIUSEPPE MUSCARELLA, *Presidente dell'AGIP*. Signor Presidente, onorevoli commissari, signor ambasciatore, l'AGIP opera all'estero da trentacinque anni, dal 1954, quando Mattei firmò i primi accordi con paesi produttori, l'Egitto e l'Iran. Siamo stati presenti in oltre cinquanta paesi (da alcuni ci siamo ritirati per esaurimento delle produzioni, o mancati ritrovamenti, come accade a tutte le compagnie petrolifere, o nazionalizzazioni, come in Qatar ed in Iran), ed oggi lo siamo in venticinque paesi; produciamo in maniera significativa in almeno sette paesi.

La Commissione ha avuto modo di visitare alcune delle nostre unità operative in Inghilterra, in Egitto ed in questa parte di Africa. Ringrazio, anche a nome dei colleghi, l'onorevole Pumilia per le espressioni di apprezzamento, che direi – immodestamente, forse – molto meritate, perché rivolte a persone che hanno costruito l'AGIP negli ultimi trent'anni.

Come società che opera in paesi in cui, essendo il petrolio l'unica risorsa, siamo oggetto di particolari attenzioni da parte delle autorità di governo locali, con le quali siamo in contatto. Ritengo che il nostro paese debba scegliere alcune aree di interesse nelle quali esercitare un significativo ruolo trainante, che sarà utile per lo sviluppo industriale e commerciale della nostra attività.

È certo che il Congo va considerato con attenzione; la mia preferenza personale va all'Angola, dove non esiste ancora « francesizzazione ». In Africa occidentale vi sono presenze significative della Francia, la quale, però, interviene a livello di massime autorità, dal presidente della repubblica al capo del governo, prima che il presidente della ELF si rechi a trattare un negoziato per ottenere concessioni. È un aspetto sotto il quale manchiamo, e ritengo doveroso segnalarlo in questa occasione.

Dopo tanta esperienza, l'AGIP è veramente una multinazionale, come la Commissione ha avuto modo di rilevare constatando quanto sia presente la mano d'opera locale nei paesi dove operiamo. È un'affermazione che pronunciamo con soddisfazione, perché è chiaro che l'industria petrolifera non presenta un'alta intensità di lavoro, ma è *capital-intensive*, genera lavoro per altre attività, fortunatamente presenti nell'ambito del gruppo e del paese. Certamente i nostri investimenti hanno catalizzato la creazione di un'industria petrolifera in Italia: senza l'AGIP non vi sarebbero tante società, alcune delle quali del gruppo ENI, altre no. Abbiamo sviluppato un'industria in grado di attingere agli investimenti di tutte le altre compagnie petrolifere. Capita che l'AGIP faccia l'operatore, in una *joint-venture*, anche con percentuali minime, ma gestisca gli investimenti al cento per cento. Ecco perché è importante la funzione dell'AGIP come operatore petrolifero nel mondo.

Come il professor Reviglio ha anticipato, siamo soddisfatti di poter affermare, oggi, di aver raggiunto gli obiettivi fissati; attraverso un conto molto grossolano, si è stabilito che, se l'Italia consuma 90 milioni di tonnellate di petrolio all'anno, l'azienda di Stato deve poter assicurare al paese almeno il 30 per cento del fabbisogno, che non è una percentuale eccessiva, bensì ridotta, che tiene conto, realisticamente, della situazione nella quale versavamo nel 1981, quando l'AGIP produceva circa 200 mila barili al giorno di petrolio e 11 o 12 miliardi di metri

cubi di gas, tutti in Italia (vi è una strana specularità: produciamo quasi tutto l'olio all'estero e quasi tutto il gas in Italia). Raggiungeremo l'obiettivo fra due anni (il tempo di completare gli ultimi investimenti strutturali necessari per incrementare la produzione), il che significa 27 milioni di tonnellate circa, equivalenti a 500 mila barili di olio al giorno.

È necessario però un investimento costante di una cifra oscillante fra i 3 mila ed i 3.500 miliardi all'anno, per mantenere tali livelli di produzione per l'olio e per il gas naturale, per il quale l'obiettivo è mantenersi sui 15 o 16 miliardi di metri cubi all'anno, con un costo di scoperta e messa in produzione dei giacimenti scoperti che, ai prezzi attuali, si aggira intorno agli otto dollari al metro cubo.

500 mila barili al giorno sono pari a 182,5 milioni di barili all'anno, ai quali si aggiunge l'equivalente di 100 milioni di barili all'anno, quei 15-16 miliardi di metri cubi di gas di cui ho parlato. Si tratta, quindi, di circa 300 milioni di barili equivalenti (tra olio e gas), a otto dollari l'uno, pari a circa 2,5 miliardi di dollari (fra i 3 mila ed i 3.500 miliardi), considerando l'oscillazione del prezzo del dollaro rispetto alla lira e quella del prezzo del petrolio, e quindi degli investimenti. Attualmente, infatti, attraversiamo una fase particolarmente favorevole in quanto, purtroppo per le nostre società di servizio, i costi delle prestazioni di servizio e del noleggio dei mezzi di lavoro sono piuttosto ridotti, a causa degli investimenti, e quindi la lira arriva più lontano.

Occorre ricordare che il fatto di limitare il nostro obiettivo strategico a coprire il 30 per cento del fabbisogno del paese, che per un'azienda di Stato considero il minimo indispensabile, significa mantenere un livello di investimenti in esplorazione e produzione petrolifera di circa 3.500 miliardi all'anno. Ci si può anche chiedere se convenga; ogni tanto subiamo questa oscillazione ideologica, ma continuiamo a comperare petrolio. Se le compagnie petrolifere al di fuori dei

paesi dell'OPEC non continuano negli investimenti, nel giro di qualche anno torneremo al prezzo di 40 dollari al barile. È ineluttabile: il 70 per cento delle riserve esistenti si trovano nei paesi dell'OPEC; una grandissima percentuale di esse si trova in un solo paese, l'Arabia Saudita. Nulla impedisce ai paesi dell'OPEC di tornare a pretendere 30 o 40 dollari al barile per il loro greggio, una volta calata la produzione al di fuori di essi. L'AGIP diventerebbe molto ricca, ma l'Italia molto più povera.

Occorre evitare il pericolo di addormentarsi su un eccesso di disponibilità di idrocarburi, specie per un paese come il nostro, che ha deciso, a mio avviso giustamente, di dipendere maggiormente da fonti di energia da idrocarburi.

Un secondo valido motivo per continuare in questa attività consiste nel guadagno. L'AGIP, dal 1954 al 1987, ha investito circa 10 miliardi di dollari all'estero: 5 miliardi in attività di esplorazione e 4,6 nello sviluppo, cioè nella messa in produzione dei giacimenti. Non stupisca il fatto che la cifra degli investimenti nello sviluppo è inferiore a quella destinata all'esplorazione, perché solo negli ultimi anni, con la presidenza del professor Reviglio, abbiamo profuso notevoli sforzi di investimenti in esplorazione per raggiungere l'obiettivo del 30 per cento.

L'attività di sviluppo verrà particolarmente incrementata nei prossimi anni: ecco perché fra due anni raggiungeremo i 500 mila barili al giorno, il che significa, in due anni, il 25 per cento in più della produzione attuale. Con i 10 miliardi di dollari investiti all'estero abbiamo messo in produzione 7,2 miliardi di barili di olio e di gas, con un costo di scoperta medio di 75 centesimi di dollaro per barile. La quota dell'AGIP residua, non prodotta, delle riserve scoperte all'estero ammonta a 2,5 miliardi di barili equivalenti, prevalentemente composta da olio (2 miliardi di barili, contro circa 500 milioni di barili equivalenti di gas).

Il gas è solo quello che abbiamo deciso di registrare sui nostri libri delle riserve, perché le scoperte di gas non

commerciabili vengono, per definizione e per accordo internazionale fra tutte le compagnie petrolifere, non citate nei libri delle riserve. Le riserve di gas dell'Alaska, infatti, sono state recentemente cancellate dai libri della Esso perché, con il prezzo calante, è stato per il momento cancellato il progetto di sviluppo.

Abbiamo registrato, a livello trentennale, una redditività media degli investimenti all'estero di circa il 15 per cento, in termini correnti. Un investimento, quindi, ad alta redditività per un lunghissimo periodo di tempo. Pertanto, a meno di motivi strategici e di opportunità per il nostro paese, a livello di impresa industriale è certamente un'attività che conviene svolgere e che abbiamo saputo gestire.

Ai prezzi di oggi, inoltre, il valore futuro delle riserve che l'AGIP possiede in questo momento ammonta a circa 13 miliardi di dollari correnti. Attualizzando al 1° gennaio 1988 i 13 miliardi di dollari che verranno ottenuti mediante la produzione dei prossimi quindici o diciotto anni, il montante è pari a circa 10 miliardi di dollari. Se il prezzo del petrolio aumenta di tre dollari, tale valore raddoppia.

Ci siamo paragonati e continuiamo a paragonarci con un campione di diciassette compagnie internazionali, che include tutte le maggiori: abbiamo parametri leggermente migliori, paragonabili o leggermente inferiori a quelli del citato campione riguardo al costo di scoperta, al *cash-flow* per barile prodotto, al livello di scoperte operate in base all'attività svolta.

Per il futuro, puntiamo al mantenimento della situazione produttiva, all'espansione nel *down-stream*, come ha accennato il professor Reviglio. Ovviamente non possiamo che essere un paese ad elevato consumo petrolifero, come operatori e venditori di prodotti.

Esiste un progetto gas, di cui abbiamo riserve in Nigeria, in Libia, a Trinidad e Tobago, ed esistono progetti per la valorizzazione di riserve di gas che abbiamo rinvenuto e che ancora non sono utilizza-

bili. Ho già accennato alla ricaduta dei nostri investimenti sul lavoro italiano, non direttamente attraverso l'AGIP (gli italiani espatriati costituiscono solo il dieci per cento dei nostri dipendenti all'estero).

Circa gli approvvigionamenti, come è noto alla Commissione, l'AGIP svolge anche la funzione di integrare le quantità di greggio proprio prodotte nel mondo, per sopperire alle esigenze dell'AGIP Petroli riguardo alla raffinazione ed alla distribuzione di prodotti petroliferi. La qualità del greggio che produciamo non sempre è la più adatta ed economica per il sistema di raffinazione di cui dispone l'AGIP Petroli. Attorno alla commercializzazione vi è un notevole volume di transazioni commerciali, di acquisto e vendita di greggio e di prodotti, che coordiniamo assieme all'AGIP Petroli e che danno al gruppo una disponibilità annuale di circa 35 milioni di tonnellate, rispetto ai 26 o 27 milioni di tonnellate del fabbisogno totale del gruppo per il consumo italiano.

Siamo presenti, più a livello conoscitivo che operativo, perché non vogliamo fare gli speculatori, sul mercato dei *futures* del greggio, che sta avendo un grandissimo sviluppo, e sui mercati del *paper-barrel*, a Londra ed a New York. Disponiamo di una presenza operativa su tre poli, Singapore, Houston e Londra, oltre che Roma, in modo da coprire nell'arco delle ventiquattro ore tutte le aree del mondo e tutti i mercati internazionali del greggio, per cui possiamo comperare e vendere in modo da ottimizzare i ricavi e minimizzare i costi.

Circa il settore minero-metallurgico, l'AGIP è stata incaricata di occuparsi del minerario, con la funzione essenziale di rilanciare la presenza del gruppo all'estero, viste le condizioni disastrose ed irrecuperabili del settore in Italia. Non siamo, cioè, capaci di rendere economiche le miniere della Sardegna; è bene che si sappia, perché perdiamo ogni anno decine di miliardi. Abbiamo quindi avviato iniziative nello Zambia, in Canada ed in Australia, cioè nelle zone minerariamente più promettenti, attraverso accordi già in

corso con le maggiori compagnie internazionali, utilizzando la capacità e l'esperienza internazionale dell'AGIP per penetrare anche nel settore della produzione mineraria e dei minerali non ferrosi, allo scopo di approvvigionare il sistema metallurgico italiano di concentrati di questi metalli ai prezzi più favorevoli possibili per il produttore minerario.

Un settore nel quale siamo debolmente presenti, infine, è quello del fotovoltaico, cioè delle risorse energetiche diverse: svolgiamo una piccola attività geotermica in Italia, che però, a nostro modo di vedere, è soltanto marginale. Abbiamo cercato di coinvolgere, soprattutto per avere un secondo controllo da parte di qualcuno più autorevole di noi, la Union oil of California, uno dei maggiori operatori di campi geotermici, per associarlo alla nostra attività in Italia; essa ha esaminato per un anno i dati che le abbiamo fornito, ha speso un milione di dollari per i suoi studi, ma poi ha rinunciato. Quindi, la geotermia italiana, purtroppo, non funziona.

Abbiamo, infine, costituito la Italsolar, una società che dovrebbe, insieme all'ENEA e con una piccola partecipazione dell'Ansaldo, lanciare un progetto di ricerca, in Italia, sul silicio amorfo, uno dei campi destinati allo sviluppo nel settore del fotovoltaico. Non ci illudiamo che questo possa fornire grandissime quantità di energia, ma può aiutare l'utilizzazione di fonti di energia. « facile » nelle isole e nel Mezzogiorno (Sicilia, Basilicata e Calabria), e, soprattutto, può servire per esportare tecnologia italiana e penetrare nei paesi terzi.

Posso, pertanto, rassicurare la Commissione sul fatto che il paese dispone di una società petrolifera di livello internazionale che non teme il paragone con tutte le altre compagnie del mondo. Sottolineo inoltre che il nostro lavoro non si misura solo con i barili prodotti ed il loro costo, ma con la capacità di collaborare con i paesi dove operiamo, perché il petrolio svolge spesso un ruolo fondamentale nelle loro economie, per cui, indirettamente, abbiamo anche imparato a ge-

stire rapporti complicati con paesi in via di sviluppo, dalle realtà sociali ed economiche molto difficili.

L'incontro, sospeso alle 11, è ripreso alle 11,20.

PASQUALE DE VITA, *Presidente dell'AGIP Petroli*. Occorre, a mio avviso, distinguere fra due generi di internazionalizzazione: quella intesa come una presenza al di fuori del territorio nazionale, e quindi un'occupazione di spazi, di aree ed attività all'estero, e quell'insieme di norme, regolamenti, atteggiamenti e politiche caratteristici dell'entità internazionale. Occorre tenerlo ben presente, soprattutto in prossimità di una scadenza come quella del 1992, in cui ciò che oggi consideriamo internazionale sarà quasi domestico.

Circa l'internazionalizzazione fisica, l'AGIP Petroli ha iniziato le attività del *down-stream* all'estero circa trent'anni fa, ed ha costituito un certo numero di società in vari paesi, prevalentemente in Europa ed in Africa. All'inizio le società erano, in Africa, una quindicina, poi le vicende delle nazionalizzazioni le hanno ridotte alle attuali nove: in Etiopia, in Kenya, in Sudan, in Tanzania, in Uganda, nello Zambia, in Camerun, in Costa d'Avorio ed in Nigeria. Vi sono società consolidate in Europa, precisamente in Austria, Germania occidentale, Francia, Spagna e Svizzera; lo stabilimento spagnolo è dedicato alla vendita dei lubrificanti, non esiste una rete di distribuzione dei carburanti.

Questa, salvo l'AGIP Argentina, era la prima ondata di presenze all'estero, rimasta tale per un certo numero di anni conseguentemente al fatto che il processo di internazionalizzazione è stato, nella sostanza, bloccato dalla crisi petrolifera, quando tutta la struttura è stata chiamata a svolgere una funzione che definirei di servizio pubblico, di sostituzione degli operatori che lasciavano il paese. Tutto ciò ha talmente assorbito risorse ed attenzioni che anche il processo verso l'estero ha subito un rallentamento.

Passato questo periodo, si è cercato di recuperare il recuperabile con un rilancio dell'attività. Negli ultimi anni le attività all'estero hanno ripreso a marciare secondo uno spirito che si sta cercando di riportare a quello iniziale. Ritengo molto importante, a questo riguardo, la differenza fra quantità e qualità; sebbene le presenze non siano molto consistenti, considerato lo scacchiere mondiale, la nostra presenza ha sempre guardato alla qualità, ossia a come si vivesse in questi paesi, quali fossero le relazioni con il contesto nel quale si operava, quali fossero le possibilità di creare un piccolo nucleo di maggiore cooperazione fra i paesi.

Abbiamo sempre nutrito, nella nostra struttura, il convincimento di rappresentare, in particolare per chi lavora all'estero, non soltanto una società, ma il paese. Ciò è quanto ci rimane di una tradizione, dell'orientamento dell'ingegner Mattei. Abbiamo anche anticipato l'« africanizzazione » nelle strutture: manteniamo presso le nostre società soltanto il responsabile, perché riteniamo che ogni paese debba sviluppare le proprie potenzialità utilizzando il nostro *know-how*, ma anche la propria forza lavoro.

Questa ripresa di attività all'estero è abbastanza recente, ed è stata caratterizzata da situazioni diverse da quelle tradizionali: la presenza globale delle nostre attività è costituita da sei sedi commerciali (a Rotterdam, Londra, New York, Singapore, Bangkok e Sidney), e da rappresentanze presso gli aeroporti di Atene, Francoforte, Parigi, Zurigo e Nairobi; riforniamo circa sessanta basi nel mondo, di cui la metà nostre e le altre in scambio con altri operatori.

Questa seconda fase della ripresa è caratterizzata più da un'attività prettamente commerciale che dal lavoro di società consolidate, proprio perché l'aver fatto confluire tutte le risorse per la soluzione dei problemi interni del paese non ci ha dato la possibilità di sviluppare adeguatamente gli investimenti all'estero. Per disporre di società consolidate sono necessari gli investimenti. In Africa abbiamo cercato di risolvere il problema

mediante la presenza attiva di uomini inseriti in strutture molto leggere, che, però, raggiungono risultati abbastanza considerevoli.

Il numero totale delle vendite derivanti dall'attività all'estero è interessante non in quanto dato assoluto, ma come tendenza: si nota che le reti consolidate incrementano moltissimo dove l'attività commerciale può essere svolta anche senza grandi investimenti. Tra il 1986 ed il 1988 le vendite sono passate da 6,5 ad 11,4 milioni.

La nostra presenza è molto importante e significativa nell'ambito dei lubrificanti, dove siamo passati da poco più di 100 mila a 250 mila tonnellate. È una presenza molto qualificata, per dare un'indicazione dimensionale della quale possiamo affermare che rappresenta sostanzialmente lo stesso quantitativo globale che vendiamo in Italia. Si tratta di una presenza considerevole, sebbene gli investimenti siano piuttosto contenuti.

In questa seconda fase abbiamo avviato attività in paesi anche lontani, con i quali non intrattenevamo rapporti precedentemente. Abbiamo così iniziato la vendita dei lubrificanti in Australia, in Nuova Zelanda, in Giappone, su una rete di alcune migliaia di impianti, abbiamo stretto un accordo in Cina estremamente interessante riguardante in modo particolare la lubrificazione delle navi. Tali questioni sono interessanti sotto l'aspetto quantitativo, ma lo sono maggiormente sotto quello qualitativo; l'accordo per la lubrificazione delle navi cinesi, ad esempio, è nato perché queste utilizzano un combustibile a basso tenore di zolfo e, contemporaneamente od in alternativa, uno ad alto tenore di zolfo. Un problema tecnico che imponeva di trovare un lubrificante che risolvesse la situazione; la Cina ha cercato presso tutte le compagnie multinazionali ed alla fine ha scelto il nostro lubrificante. I lubrificanti sono il frutto del *know-how*, che esportiamo.

A Singapore abbiamo costituito un centro di raffinazione (presso terzi, per il momento) e fra breve inizieremo la co-

struzione di un impianto di lubrificanti, perché in quell'area le vendite stanno andando molto bene e la nostra presenza si sta affermando. Un piccolo investimento, quindi, ci è utile per consolidare la posizione, particolarmente interessante, di lubrificanti finiti nell'Unione Sovietica, con 60 mila tonnellate.

Stiamo inoltre avviando un programma riguardante i paesi dell'est europeo: abbiamo già un accordo per i lubrificanti in Ungheria ed abbiamo da poco iniziato contatti in Polonia. Sono aree in cui bisogna occupare posizioni, in previsione di future aperture; salvo che in alcuni casi, si tratta di posizioni di lunga attesa, ma vanno assunte per tempo, perché un certo tipo di segnali lasciano intravedere aperture.

Abbiamo sviluppato l'attività verso l'estero soprattutto utilizzando il nostro potenziale e le nostre risorse. Torno sulle risorse perché è chiaro che, se si vuole migliorare la nostra presenza, occorre affrontare il tema delle disponibilità per investimenti all'estero. Sorge però il problema di come sviluppare un'attività all'estero che richiede risorse, non essendo ancora in grado di mettere le proprie strutture interne in condizioni di effettiva redditività.

Il secondo grado di internazionalizzazione, quello realizzato mediante l'applicazione all'interno delle norme internazionali, prevede che non si possa pensare di andare fuori prima di avere risolto i problemi domestici, cosa che non abbiamo fatto. Il primo programma africano, di venticinque o trenta anni fa, è partito con la consapevolezza che il paese ci era alle spalle; vi erano, cioè, iniziative che davano alla società la forza necessaria per portarle avanti.

Oggi, invece, ci troviamo nella condizione in cui la società non riesce a risolvere i propri problemi in casa; occorre allora, per parlare obiettivamente e costruttivamente di internazionalizzazione, fare anche un accenno ai problemi interni, anche perché questi, fra breve, riguarderanno l'Europa. Non possiamo continuare ad avere una regolamentazione

lontanissima da quella di tutte le altre società operanti in Europa e nel mondo. La Comunità economica europea non può continuare a penalizzarci nei grandi temi ed in quelli piccoli; ci aspettiamo da essa molti guai, per via della competizione diversa, per il fatto di essere molto più aperti ai prodotti che vengono da fuori, in particolare i lubrificanti.

Si potrà affrontare tutto ciò se, nello stesso tempo, vi sarà la possibilità di attrezzarsi, a parità con tutti gli altri concorrenti europei e mondiali. Rischiamo, invece, che una serie di norme interne ci vincolino ed impediscano il nostro sviluppo ed il nostro rafforzamento, nel momento in cui dobbiamo affrontare la concorrenza esterna.

Abbiamo dovuto affrontare problemi gravissimi: siamo arrivati a 50 milioni di tonnellate di capacità di raffinazione perché abbiamo dovuto acquisire raffinerie, impianti di distribuzione, logistica, personale. Ci siamo quindi trovati in una situazione in cui la struttura non era in grado di mantenersi razionale. Dovevamo inoltre affrontare il problema di rendere la capacità di raffinazione più aderente alle esigenze. E lo stiamo facendo: negli anni 1985, 1986 e 1987 abbiamo portato il sistema di raffinazione ad un livello molto più vicino a quello razionale. Ma questo è solo un fatto dimensionale; affinché sia un valido sostegno anche alla presenza all'estero, occorre fornire al sistema una qualificazione tecnologica adeguata. Per far ciò occorre ridurre le quantità ed investire denaro, consentendo al sistema di operare sul mercato.

La questione è chiara: talune norme determinano una serie di limitazioni, come il fatto che siamo costretti a mantenere una struttura più pesante del necessario. Lo sforzo dell'azienda è teso a razionalizzare la struttura, senza perdere la presenza sul mercato, malgrado una normativa che impone procedure infinite per ottenere un impianto nuovo, o per modificarlo, quando magari, ventiquattro ore dopo che abbiamo abbandonato un impianto, arriva qualcuno che non dispone di raffinerie, struttura e deposito, e commercializza.

Molte società hanno abbandonato il paese: la BP, la Getty oil, la Shell, la CONOCO, la Mach, la MOKO, la Gulf, la ELF, la Chevron e la Total. Sono rientrati i kuwaitiani, i libici e la Shell, ma solo con attività commerciali. Nessuno vuole il sistema industriale perché è troppo penalizzato. Anche in altri paesi, a seguito di una razionalizzazione, alcune compagnie hanno abbandonato il mercato, ma hanno scelto determinati mercati e si sono redistribuite. Solo l'Italia ha conosciuto un esodo così massiccio.

Le importazioni di prodotti, inoltre, si stanno impennando; il nostro era un paese esportatore, ma le esportazioni stanno calando, perché il sistema di raffinazione non è più in grado di reggere la concorrenza esterna, mentre gli altri sistemi sono più validi dei nostri, non sopportando gli stessi pesi di gestione. Non si può pensare di andare fuori quando il nostro paese viene invaso dai prodotti esteri, a parte il fatto che non sviluppiamo neanche le potenzialità già esistenti.

Mi riferisco al fatto che abbiamo già operato gli investimenti per la benzina senza piombo, di cui abbiamo riempito, come è noto, quattromila impianti, ma nessuno la compra perché costa 25 lire più cara della super, mentre in tutta Europa costa meno: 60 lire in Germania, altrettanto in Austria ed in Svizzera, con punte di consumo intorno al 40 per cento, essendo stato incentivato il prodotto. La nostra politica è di disincentivazione, ma noi abbiamo già effettuato gli investimenti; in questo settore non si possono fare economie di attesa: vi sono oneri finanziari ed ammortamenti che corrono.

Bisogna ora affrontare la questione dell'olio combustibile a basso contenuto di zolfo, ma noi siamo fermi. O, cioè, si chiariscono le norme e le regole del gioco, oppure non è possibile realizzare gli investimenti. I nostri programmi sono chiari e precisi, oltre che piuttosto consistenti, ma non può accadere di nuovo quanto è avvenuto per la benzina senza piombo. Nei prossimi cinque anni investi-

remo 4 mila miliardi, ripartiti equamente fra la parte di raffinazione e quella di distribuzione logistica. Per il 1989 il nostro programma di investimenti ammonta ad 820 mila miliardi; le risorse della società sono pari a 500 miliardi, perché la redditività del mercato è estremamente bassa e non possiamo sottostare ad una regola che fissa i prezzi al tetto europeo. Ma i nostri oneri di distribuzione e dei costi, che sono vincolati, sono estremamente più alti; pertanto, o si toglie il tetto, o si fa qualcosa per ridurre i costi all'interno, oppure si sostiene questa industria che si deve trasformare.

Vi è, quindi, l'elemento negativo di un monte costi, all'interno, vincolante: un gestore in Europa prende 30 lire; da noi quasi 60, ma il prezzo di vendita è sempre lo stesso. In Europa l'imposta di fabbricazione si paga a 30 giorni, noi la paghiamo prima ancora di vendere; nel bilancio della società questo significa 100 miliardi all'anno. In Europa i costi di distribuzione sono molto più bassi, perché non vi è un impegno alla tariffa minima dei trasporti. È chiaro che in questo modo la struttura viene privata delle risorse per andare avanti.

Un altro vincolo consiste nella famosa delibera del Comitato interministeriale per la programmazione economica che prevede che l'industria petrolifera non possa accedere alle facilitazioni. Questo discorso andava bene dieci anni fa, quando la nostra capacità nel paese era pari a 150 milioni di tonnellate e dovevamo ridurre (ed abbiamo ridotto), ma oggi abbiamo bisogno di qualificare tecnologicamente la struttura, facendo in modo che questa sia in grado di competere con gli altri operatori del mercato internazionale. Occorre ora compiere un grossissimo sforzo, avanzatissimo sul piano tecnologico, in grado di dare due certezze al paese: quella di un approvvigionamento e quella di valori aggiunti.

Inoltre, non sappiamo ancora bene quali qualità di prodotti verranno in definitiva fissate. Gli investimenti decisi oggi, in questo campo, saranno pronti fra quattro anni, se va bene, e di questi, uno e

mezzo passa soltanto per ottenere i permessi.

In questa situazione, abbiamo le idee per andare fuori ed anche per affrontare mercati molto competitivi, ma bisogna bilanciare le nostre strutture dal punto di vista economico e finanziario, altrimenti si va alla ventura. Non possiamo accrescere l'indebitamento che, pur ammontando a 2.300 miliardi, è ancora bilanciato. Mi fa piacere l'invito ad una maggiore attenzione politica alle attività all'estero, ma ritengo importante anche una maggiore attenzione politica nei riguardi dei problemi delle strutture che costituiscono la base per andare all'estero.

Invece, il settore petrolifero viene demonizzato: abbiamo visto che le norme hanno iniziato il loro *iter*, ma lungo la strada sono tutte cadute, qualche volta a furor di popolo. Se, quindi, non si risolve il problema con chiarezza, il paese rischia di perdere la sua industria petrolifera o di lasciarla in ritardo di dieci anni sul resto del mondo.

DUILIO GREPPI, *Presidente della Snamprogetti*. La Snamprogetti, come società del gruppo ENI per l'ingegneria, la tecnologia, la ricerca ed il *main-contracting*, la realizzazione e gestione degli impianti, offre ai suoi clienti, all'estero ed in Italia, pacchetti di servizi integrabili, sino alla realizzazione « chiavi in mano », con responsabilità operativa.

Tali servizi vanno dal campo classico degli studi di fattibilità e la progettazione di base, a quelli delle aree del terziario avanzato più sofisticate e moderne, come il *project-financing* ed i servizi di *management*. La società vende, inoltre, tecnologie innovative, frutto dell'attività svolta dai propri centri di ricerca o con altre società del gruppo o con *partners* esterni.

I campi di attività sono gli impianti chimici, petrolchimici, petroliferi, ecologici, il riassetto del territorio, gli impianti metallurgici non ferrosi, le opere a mare, le grandi infrastrutture.

In trenta anni di attività, la Snamprogetti ha svolto la gran parte del suo lavoro all'estero: un centinaio sono, infatti,

i paesi del mondo in cui i nostri ingegneri e tecnici sono conosciuti ed apprezzati. Attualmente lavoriamo in paesi in via di sviluppo, in Africa ed in medio oriente, ma anche in paesi altamente sviluppati, come la Repubblica Federale Tedesca, la Svizzera, gli Stati Uniti d'America e l'URSS.

La Snamprogetti detiene partecipazioni in società estere: si tratta di società con caratteristiche molto rilevanti, in Brasile, Svizzera, USA, Venezuela, Regno Unito, Arabia Saudita, Danimarca. Tutto ciò consente di estendere i campi di attività ed incrementare le opportunità di acquisizione del lavoro.

Tra le acquisizioni di contratti esteri del 1988, i più significativi da segnalare sono in Venezuela per l'MTDE, impianti per la produzione di bitume in Tanzania, fertilizzanti in Cina ed in India, impianti per la produzione di intermedi e per la detergenza in Iran (ricordiamo che abbiamo lavorato in Iran ed in Iraq durante la guerra, così come a suo tempo in Siria). Lavoriamo su 120 progetti in 27 paesi, abbiamo 33 uffici di rappresentanza, 27 uffici di rappresentanza in comune con l'ENI ed operiamo tramite 20 società controllate e collegate in 12 paesi.

Nell'internazionalizzazione è importante lavorare con gli altri, in *joint-ventures*, oltre che in società miste, raggiungendo insieme tecnologie miste o dividendo problemi di *project-financing* o dividendo il rischio o raggiungendo livelli di competitività altrimenti impossibili. Ma tutto ciò ha una motivazione: poter generare una ricaduta di benefici sull'economia italiana. Cioè, non solo il profitto diretto, ma il vantaggio indiretto per l'economia italiana.

Il nostro fatturato annuo diretto ammonta a 1.000 miliardi, 2.500 tenendo conto dell'indiretto: una parte di esso ha una ricaduta sulla piccola, media e grande impresa italiana. Vi è poi la promozione di crescita tecnica: così come noi, andando all'estero, aiutiamo i locali a crescere, in Italia aiutiamo le aziende italiane a crescere. Il volume d'affari generato nel 1984 all'estero era pari al 78 per cento ed in Italia al 22 per cento, nel

1987 il 49 per cento all'estero ed il 51 per cento in Italia, nel 1988, il 40 per cento all'estero ed il 60 per cento in Italia. Per quanto concerne poi ciò che si è favorito grazie al lavoro all'estero, ossia l'acquisto in Italia di beni e servizi, nel 1984 il 78 per cento all'estero corrisponde al 77 per cento di esportazione per l'Italia, nel 1985 è stato esportato verso l'estero l'88 per cento e nel 1986 il 78 per cento.

Il fatturato, tra Italia ed estero, corrisponde alla cifra di 807 miliardi che è andata aumentando a 1.000 miliardi, però con una ripartizione che, mentre nel 1984 corrispondeva alla somma di 167 miliardi per l'Italia, è salita a 604 in Italia e 396 all'estero. Per quanto riguarda poi la situazione di quanto abbiamo acquisito in Italia per l'estero, osserviamo cifre rilevanti, da 782 miliardi a 722.

Passando poi ad esaminare la seconda componente della ricaduta italiana connessa alla nostra attività all'estero, era stata da me anticipata come una promozione di crescita dell'industria e delle imprese italiane, suscettibile più di essere descritta che quantificata, ma per molti aspetti, a mio personale avviso, anche più importante di quella quantificabile, sulla quale ci siamo dilungati finora. Nella nostra esperienza di *main-contracting* abbiamo avuto a che fare con due mondi diversi del lavoro italiano, vale a dire l'industria e l'impresa dei servizi; abbiamo visto tali mondi trasferiti di colpo in un'altra galassia, all'estero.

A questo punto abbiamo stimolato l'industria italiana e convinto quella parte di essa che ne aveva bisogno, ad adeguarsi agli *standards* più alti di qualità, contribuendo, in altre parole, a che essa stessa meditasse sugli ordini non presi per scarsa competitività internazionale e corresse ai ripari. Con i fornitori italiani, il cui prezzo superava di gran lunga quello dei fornitori esteri, abbiamo discusso a lungo, concludendo poi insieme che pesante non significa robusto e che la scienza delle strutture permette di ottenere le stesse caratteristiche di resistenza con manufatti più leggeri senza spreco di materiali e, di conseguenza, con

costi di produzione non elevati. Ad altri produttori è stato fatto presente che molte volte bisogna cambiare filosofia ed orientarsi verso una pianificazione a progetto, perché quest'ultima è la filosofia di lavoro che sempre viene oggi adottata nell'esecuzione di grandi lavori. Molto simile è il contributo di crescita per le piccole imprese di servizi italiane, che sono state chiamate a collaborare con noi per l'estero.

Il primo impatto con i nostri metodi di *management* della costruzione, basati sull'impiego di *computers* in cantiere, non era certo facile. Ma successivamente le stesse imprese organizzavano il loro lavoro con metodi di *management* simili ai nostri. Anche in tal caso i risultati sono visibili; molte piccole imprese sono tornate a lavorare all'estero da indipendenti o richieste dai più esigenti *contractors*.

Lasciando da parte gli aspetti indubbiamente gratificanti della nostra attività estera, proviamo a decifrare il futuro, così come le attuali condizioni del mercato internazionale per le grandi società di ingegneria a *main-contracting* ci permettono di fare. Le domande che ci poniamo sono le stesse che anche i nostri concorrenti si pongono: continueremo a vendere all'estero gli stessi prodotti della nostra attività? E dove? Come è facilmente arguibile, nessuno conosce oggi l'esatta risposta a tali domande; tuttavia, partendo dallo scenario odierno, possiamo prefigurarci quello di domani e formulare risposte che abbiano un certo carattere di polivalenza, in modo da essere facilmente adattabili alle situazioni reali che via via si concretizzano. Non sappiamo quale sarà domani il prezzo del greggio od il cambio del dollaro, ma dobbiamo attrezzarci per poter affrontare la situazione sia con prezzi bassi del greggio sia con le variazioni del cambio del dollaro.

In un mercato siffatto, che è in sofferenza ormai endemica, vi è stato, tra i *contractors* internazionali, chi ha chiuso e chi ha licenziato la metà del personale. La nostra società ha utilizzato un'altra ricetta: all'estero trovando nuovi spazi di mercato, presentandosi con nuovi prodotti

e servizi, in Italia prestando maggiore attenzione al mercato interno, insieme alla SAIPEM, in campi della nostra attività consolidata, quale quella degli impianti e dei servizi ecologici, il riassetto del territorio, le infrastrutture, gli interventi di emergenza.

Per concludere: quali sono le caratteristiche della società di ingegneria a *main contracting* per il vicino futuro? Un taglio organizzativo flessibile, funzionale al nuovo tipo di *business* che si prospetta, cioè capacità di gestire un numero di commesse più elevato che in passato e con distribuzione geografica più ampia; ragionevolmente saranno favorite quelle società che sono in grado di ricoprire ogni possibile ruolo a monte ed a valle di una realizzazione industriale. Una vocazione alla ricerca di nuove tecnologie, perché sempre più in paesi di nuova industrializzazione la scelta di una società di ingegneria a *main-contracting* sarà determinata dalla sua disponibilità a trasferire tecnologie; il complesso di tecnologie che una società avrà in portafoglio sarà quindi la più alta e qualificata credenziale spendibile per l'acquisizione dei contratti. La capacità di reperire finanziamenti appetibili e promuovere lavoro.

Per quanto riguarda il modo in cui possiamo aggredire il mercato italiano nella parte ambientale, vorrei ricordare che negli Stati Uniti d'America (e non in Italia!) stiamo realizzando un grande impianto per la desolfurazione dei fumi e dei gas acidi provenienti dalle centrali termoelettriche. Inoltre, è in marcia un'altra iniziativa, che interessa l'Unione Sovietica, concernente il trasporto di circa 6 milioni di tonnellate all'anno di carbone trasformato in un olio combustibile praticamente sintetico.

FRANCO CIATTI, *Presidente della Nuovo Pignone*. Vorrei anzitutto presentare il biglietto da visita delle due società caposettore dell'ENI operanti nel campo manifatturiero-meccanico. La prima società è la Nuovo Pignone (prima, se non altro, per entità di fatturato e numero di dipendenti), che opera con otto stabilimenti situati nel territorio nazionale, più un'unità pro-

duttiva in Spagna. Essa occupa circa 6 mila unità ed ha totalizzato, per il 1988, un fatturato di circa 1.100 miliardi, con un utile netto di 38 miliardi ed un coefficiente di esportazione pari all'80 per cento.

La seconda società metalmeccanica operante nel settore meccano-tessile è la Savio, che sviluppa la propria attività con quattro stabilimenti ed occupa circa 2.500 unità; nel 1988 ha sfiorato i 400 miliardi di fatturato e, per la prima volta, ha raggiunto l'equilibrio tra costi e ricavi; il coefficiente di esportazione è pari a circa il 60 per cento. Il volume di produzione indotta da queste due società verso l'esterno è pari a circa il 40 per cento; volendo quindi operare una valutazione totale dei dipendenti delle due società, le 8.500 unità devono essere aumentate di circa il 40 per cento.

Piuttosto che parlare dell'internazionalizzazione delle due imprese, desidero trasmettere alla Commissione alcuni messaggi di carattere operativo, sui quali desidero brevemente soffermarmi. Il fatto che l'internazionalizzazione delle due società sia una realtà è dimostrato dalle percentuali delle esportazioni che ho indicato. Direi addirittura che la Nuovo Pignone, con l'80 per cento delle esportazioni, ne è la precisa testimonianza.

Dianzi il professor Reviglio ha parlato della validità della diversificazione sviluppata dalla Nuovo Pignone, la quale, operando sempre nel campo delle apparecchiature energetiche, interessa un campo molto vasto: presso lo stabilimento di Firenze, che fattura circa il 45 per cento dell'attività di tutto il gruppo Nuovo Pignone, vengono prodotti compressori centrifughi, compressori alternativi, turbine a gas, turbine a vapore e pompe. La maggior parte di tali attività vengono svolte su progetto originale della Nuovo Pignone; ciò significa che la nostra società è riuscita a svincolarsi dalle varie licenze che aveva acquisito negli anni sessanta, per iniziare la propria attività mediante un intenso programma di ricerca. Basti pensare che negli ultimi cinque anni abbiamo investito in ricerca circa 120 mi-

liardi, la maggior parte dei quali autofinanziati.

È per noi un punto di orgoglio poter affermare che, se abbiamo iniziato nel 1960 la costruzione di turbine a gas su licenza della General electric, negli ultimi anni siamo riusciti a concedere a questa società licenze per turbine a gas, su progettazione Nuovo Pignone, per macchine di taglia media e piccola. È un traguardo molto importante, in un momento in cui tutti parlano di raggruppamenti tecnologici, di concentrazioni, di fusioni. La verità è che ci si fonde perché uno dei due *partners* è estremamente scadente sul piano tecnologico, al di là delle dimensioni finanziarie di ciascuno dei due. È chiaro che questo genere di fusioni riduce il potenziale produttivo in quel determinato settore, consentendo una maggiore libertà sul piano commerciale.

La bilancia tecnologica della Nuovo Pignone, nel campo delle macchine rotative, è estremamente positiva. Operiamo inoltre nel settore del trasporto del gas ed in quello petrolchimico; a questo riguardo, ricordo le nostre grandi realizzazioni della fine degli anni settanta: gli impianti installati in Algeria, per una potenza totale di 1,2 milioni di cavalli. Si tratta dei più grandi impianti di iniezione mai costruiti nel mondo. Nel campo del trasporto del gas, accennerò soltanto alla centrale di spinta per il gasdotto transmediterraneo ed alle stazioni di compressione per il gasdotto transiberiano. Recentemente sono stati forniti in Australia i più grandi impianti di liquefazione del gas metano.

Nel campo dei fertilizzanti, abbiamo esportato in Pakistan, Brasile, Regno Unito, Egitto, Germania occidentale e Kuwait. Nel settore petrolchimico, è recente l'acquisizione di un'importante commessa, in America del nord, per un gruppo di turbocompressori per impianti di etilene.

Per dare un'idea della diversificazione della Nuovo Pignone in altri settori, accennerò all'attività di una nostra consociata, la Turbotecnica, che opera nel settore della produzione di energia elettrica. Questa società, della quale la Nuovo Pi-

gnone detiene il 99 per cento del capitale, opera dal 1974, con tecnologia di macchine della controllante, e sviluppa attività di *main contractor*, progettazione ed ingegneria varia.

Riteniamo, dopo quindici anni di attività e dopo aver realizzato in tutto il mondo, dall'America del nord all'Algeria, dall'URSS all'Iraq ed all'Iran, di disporre della tecnologia idonea a fornire una valida risposta al Piano energetico nazionale. Siamo l'unica società nazionale del settore con una propria produzione ed una propria tecnologia; operiamo nei campi dei cicli combinati, della cogenerazione, del teleriscaldamento e della produzione di calore per attività industriale.

A completamento del panorama delle attività della Nuovo Pignone, aggiungo che, oltre alla produzione delle macchine rotative, od alternative, nel campo dei compressori, disponiamo di un nostro polo elettronico. Il professor Reviglio ha accennato all'attività sviluppata dalla Nuovo Pignone nel settore dell'automazione e del *software* in generale. Anche questa è un'attività antica per la nostra azienda, che ha rilevato nel 1970 la Pignone sud, una società mista fra EFIM, Breda ed ENI, ed ha sviluppato l'automazione attraverso due unità produttive: una presso Roma, dove si sviluppa il *software*, ed una presso Bari, dove si crea l'*hardware*, oltre ad apparecchiature quali valvole di regolazione ed altro.

Nel settore elettronico, negli ultimi dieci anni, la Nuovo Pignone ha raggiunto traguardi importanti in campo internazionale. Lo sottolineo perché spesso si legge sulla stampa che solo alcuni gruppi hanno il diritto di sviluppare la propria attività nel campo dell'automazione. Innanzitutto occorre chiarire le idee su cosa si intende per automazione nel campo elettronico, un mondo vastissimo, come quello della meccanica: parlando ieri con l'onorevole Merloni, sostenevo che sia la Ariston-Merloni sia la Nuovo Pignone operano nel settore meccanico, ma certamente le attività sono completamente diverse.

Quando si parla di automazione, quindi, di fabbriche automatiche, occorrerebbe precisare in quali settori specifici si opera. A questo punto ci si deve anche chiedere se chi opera nel settore dell'automazione abbia veramente un *know-how* da portare avanti, perché, senza un *know-how* di base, di processo, non si può sviluppare l'automazione, né tanto meno realizzare il *software*. La Nuovo Pignone, quindi, non solo rivendica, ma conferma il proprio impegno a sviluppare questa attività, cogliendo tutte le occasioni che si presentano sul mercato domestico, al quale dobbiamo riferirci, per proiettarci, poi, in campo internazionale ed aumentare sempre più il livello delle nostre esportazioni, già estremamente elevato.

Il gruppo Nuovo Pignone è inoltre impegnato nelle attività sviluppate dalla INSO, la costruzione di infrastrutture per servizi sociali. La INSO svolge, in particolare, il 75 per cento della propria attività nel settore ospedaliero. Anche in questo caso, i dati dimostrano che, nel campo ospedaliero, è l'unica società italiana altamente referenziata. Pertanto, così come intendiamo presentarci sul mercato nazionale, così come siamo in grado di fornire un valido contributo tecnologico alla realizzazione del PEN, così anche, nel campo delle attività ospedaliere, attraverso la INSO, ci presentiamo come validi interlocutori delle autorità.

Operando a questi livelli in campo internazionale, dobbiamo riconoscere che ormai, da tantissimi anni, ci troviamo in difficoltà nei confronti dei nostri concorrenti: i problemi sono di finanziamento e di agevolazioni all'esportazione. Auspichiamo quindi che le attività del SACE e del Mediocredito siano rivolte agli interessi dell'industria italiana, studiando attentamente cosa gli altri istituti, in campo europeo soprattutto, stanno facendo per le imprese industriali dei loro paesi.

GIOVANNI DELL'ORTO, *Presidente della SAIPEM*. La SAIPEM, all'interno del gruppo ENI, nasce per un'esigenza storica originaria: lo sviluppo delle attività nel

settore petrolifero, avvenute in un contesto di grande contrapposizione con l'*establishment* del momento, obbligò l'ENI a dotarsi autonomamente di strutture proprie, non potendo contare fino in fondo sulle attività di servizio, nella perforazione e nei servizi petroliferi, provenienti dal mercato, troppo condizionato dalle grandi compagnie che ostacolavano in ogni modo lo sviluppo dell'ENI e dell'AGIP, avendo modo di condizionare tale strategia di sviluppo facendo venire a mancare la possibilità di utilizzare ampiamente ed efficacemente i servizi delle società contrattiste.

Ciò spiega l'anomalia, sottolineata anche dal professor Reviglio, del fatto che l'ENI sia l'unico gruppo petrolifero con attività di servizi al proprio interno; tutti gli altri grandi gruppi hanno sempre utilizzato strutture terze, costituite al loro esterno.

Per un certo periodo, quindi, la SAIPEM è cresciuta parallelamente alla crescita di attività dell'AGIP, ad essa ancillare e funzionale. Nel momento in cui si è consolidata un'esperienza ed una validità economico-imprenditoriale, ed il mercato si è allargato, la SAIPEM è riuscita a collocarsi sul mercato esterno e ad assumere quote sempre maggiori di attività nei confronti dei terzi. Ovviamente, lo sviluppo di tutto il settore energetico del gruppo ha portato la SAIPEM ad una vocazione quasi esclusivamente internazionale.

In Italia svolge attività di perforazione per l'AGIP; una quota consistente dell'attività interna complessiva di perforazione è svolta dalla SAIPEM (solo in tempi recenti si sono affacciati sul mercato italiano operatori internazionali o si sono create piccole strutture in grado di svolgere attività concorrenziale nei nostri confronti), che ha anche svolto il ruolo di grande realizzatrice di tutta la rete dei nostri metanodotti. Tale processo è ormai concluso da quattro o cinque anni, con una residua attività di completamento della rete che riguarda progetti di minori dimensioni e diametri, quindi con minore interrelazione per la nostra organizza-

zione. Oltre a ciò, la SAIPEM ha partecipato alla realizzazione dei grandi investimenti chimici dell'ANIC negli anni sessanta a Gela ed a Ravenna ed ha potuto operare anche nella costruzione delle raffinerie del gruppo.

Tutto il resto dell'attività è stato svolto a livello internazionale. In questo momento la SAIPEM opera all'estero con otto società, in Argentina, Regno Unito, Nigeria, Arabia Saudita, Australia, Perù, India e Svizzera; è in via di costituzione una società in Malaysia. Abbiamo nove sedi fisse, in Iraq, Iran, Egitto, Libia, Tunisia, Algeria, Oman, Brasile e Qatar, ed altre sedi, molto più mobili, aperte nel momento in cui la nostra attività si è impiantata in un paese, ma che non hanno ancora assunto le caratteristiche di una struttura stabile, in Nepal, Tanzania, Gabon, Angola, Congo, Emirati Arabi Uniti, Yemen.

La nostra attività nel settore della perforazione, anche negli Stati Uniti d'America, ha dovuto essere abbandonata nel 1975, a seguito della crisi determinatasi nel settore, che si manifestò inizialmente in maniera molto dura soprattutto negli USA e ci costrinse a chiudere le nostre attività in quel paese.

La presenza della SAIPEM è articolata in vari segmenti dei servizi petroliferi: è presente nella perforazione, sia in terra sia in mare (è stata la prima società ad effettuare perforazioni in mare, nell'*off-shore*, in Europa, fin dall'inizio degli anni sessanta), nella posa delle condotte, sia in terra che in mare, nel settore delle costruzioni degli impianti industriali. Questa presenza diversificata in tutti i segmenti dell'attività è anomala, rispetto ai nostri concorrenti; nessuno di essi, contrattista di servizi petroliferi, è presente in tutti questi segmenti. Vi sono società che effettuano solo perforazioni, altre che fanno solo montaggi, altre che svolgono soltanto attività nell'*off-shore*.

Questa caratteristica è valsa a dotare la SAIPEM di una capacità di resistere su un mercato tradizionalmente molto erratico nelle sue fasi di attività; esso non ha uno sviluppo continuo ed omogeneo. Al-

cune attività seguono troppo lo sviluppo di un progetto, per cui, ad esempio, in una certa fase di un investimento, sono prevalenti le attività di perforazione; una volta che queste abbiano portato alla scoperta di giacimenti, prevalgono invece le iniziative per lo sviluppo, che richiedono attività e servizi diversi. Solo alla fine di un siffatto processo intervengono le grandi infrastrutture di trasporto, per collegare e portare il petrolio od il gas scoperto e messo in coltivazione ai punti di vendita.

La SAIPEM, essendo presente nelle tre fasi, ha potuto beneficiare, fino al 1985-1986, di una sostanziale capacità di sviluppo omogeneo, bilanciando nel tempo le varie fasi. Per cui all'interno dei conti della società, dei contributi dei vari segmenti di attività, si nota che, nel corso degli anni, si sono verificate anche molte fluttuazioni, consentendo però un bilanciamento che ha garantito uno sviluppo costante dell'azienda (che si costituì nel 1969, dallo scorporo dall'AGIP dell'attività di perforazione e dalla Snamprogetti di quella di montaggio). In venti anni la società è cresciuta, beneficiando di un progressivo allargamento del suo mercato.

La posizione competitiva della SAIPEM è prevalente in due segmenti: le condotte a terra e quelle a mare. Essa è sostanzialmente al primo posto, come contrattista, per la posa di condotte a terra, ed occupa uno dei primi tre posti per la posa di condotte a mare. Il mercato, di anno in anno, conosce oscillazioni anche notevoli, perché la presenza di progetti più o meno rilevanti consente, in un certo anno, un carico di lavoro notevole, e l'anno successivo, quando il progetto è al termine, o vi sono nuovi progetti o le dimensioni dell'attività sono molto ridotte. Nel settore delle condotte a terra, comunque, la SAIPEM mantiene la *leadership* mondiale, così come in quello delle condotte a mare.

La nostra collocazione, nel segmento della perforazione a terra ed a mare, si situa tra il quinto ed il decimo posto a livello mondiale. Risentiamo di un condizionamento molto accentuato nel settore

della perforazione a terra, che svolgiamo quasi esclusivamente in Italia, con rare puntate in India ed in America del sud. Nella perforazione a mare, invece, che ha rappresentato una delle attività più rilevanti, conserviamo una posizione molto competitiva, che, però, geograficamente si è soprattutto mantenuta nell'area del Mediterraneo e dell'Africa occidentale.

Nell'ultimo quinquennio la quota di fatturato estero della SAIPEM è sempre stata pari a circa l'80 per cento. Tale fatturato è condizionato dall'andamento delle valute; ovviamente, nel 1984-1985 il dollaro saliva, mentre nel 1987 il valore medio del dollaro è stato pari a 1.280 lire e nel 1988 a 1.305. Ciò significa che il valore del fatturato estero del 1988 è molto più elevato di quelli del 1985 e del 1986, anni in cui le *performances* della SAIPEM hanno toccato il massimo storico.

Il rapporto tra il fatturato di terzi e quello all'interno del gruppo ENI è sempre stato pari al 70 per cento per l'esterno ed al 30 per cento per il gruppo, salvo alcuni anni in cui la caduta dell'attività a livello internazionale fa rilevare maggiormente quella all'interno del gruppo, che, almeno nel periodo considerato, si è mantenuta ad un livello sufficientemente stabile, anche grazie al programma di investimenti dell'AGIP, di cui la SAIPEM ha beneficiato in larga parte sia per le attività di perforazione sia per quelle di montaggio, soprattutto nell'*off-shore*. Ricordo che negli anni 1986, 1987 e 1988 gli investimenti di tutte le compagnie petrolifere mondiali sono stati drasticamente ridotti, mentre l'AGIP ha operato in controtendenza, determinando uno degli aspetti che hanno consentito alla SAIPEM di mantenere un livello di attività sufficiente, pur in presenza di un andamento di mercato molto critico.

La SAIPEM ha lavorato prevalentemente in medio oriente ed in Africa. Il fatturato estero della società ci consente di promuovere verso l'estero una consistente attività di aziende italiane, sia del gruppo sia esterne. Soprattutto negli ul-

timi anni, da quando cioè la SAIPEM ha cominciato a realizzare grandi progetti « chiavi in mano », le forniture di tubi, compressori e valvole sono state in larghissima parte acquisite sul mercato italiano. Pertanto, il lavoro della SAIPEM all'estero, come quello della Snamprogetti, è occasione non tanto e non solo di valorizzazione della propria capacità di creare valore aggiunto, ma anche di possibilità, per altre componenti del sistema economico italiano, di raggiungere una dimensione internazionale.

Nel 1985 le condizioni del mercato sono cambiate, con il 70 per cento di caduta degli investimenti, determinata a sua volta dalla caduta del prezzo del petrolio. In quel periodo, gli utilizzi non erano superiori al 45 per cento della capacità, con un calo rapido, repentino, delle tariffe, che si sono dimezzate nel giro di dodici mesi. Impianti che alla fine del 1985 venivano noleggiati a 40-42 mila dollari al giorno, nel 1986 costavano 18-20 mila dollari al giorno.

La situazione è leggermente migliorata, soprattutto nel corso del 1988, ma oggi quegli stessi impianti vengono ancora valorizzati a 22-23 mila dollari al giorno. Si tenga conto che stiamo parlando di dollari che nel 1985 valevano oltre 1.900 lire, mentre oggi siamo a livelli diversi, ed i costi, per un'impresa italiana, non possono che essere espressi in lire, sebbene si cerchi di diversificare gli approvvigionamenti e le esigenze di funzionalità con acquisti sul mercato internazionale o trasferendo ad altri il rischio; ad esempio, quando acquistiamo macchinari dalla Nuovo Pignone, o grandi quantitativi di tubi dall'Italsider, fissiamo i prezzi in dollari, in modo da trasferire a qualcun altro parte del rischio associato a questi contratti. Peraltro, i costi sono in larga parte in lire.

Ciò ha determinato la grave situazione in cui la SAIPEM ha dovuto operare negli ultimi tre anni, con margini sempre più ridotti, con la possibilità di resistere sul mercato determinata solo dal fatto di aver potuto beneficiare, nel corso del triennio 1984-1986, di una soglia eccezio-

nale di acquisizioni di contratti di grandi dimensioni. In quei tre anni, tutti i grandi progetti di costruzione di *pipelines*, soprattutto nell'area del « golfo », sono stati realizzati dalla SAIPEM. Questo carico di lavoro ci ha consentito di arrivare fino ad oggi.

Fin dal 1987, nei piani programmatici che la SAIPEM e l'ENI hanno approvato era contenuta l'indicazione che il settore in cui operava la SAIPEM conosceva una serie di gravi contrazioni, che comportavano l'esigenza di una riorganizzazione della nostra attività e la ricerca, anche come tamponamento, di una strategia di diversificazione. Si tenga conto che in questo periodo la SAIPEM ha reso largamente più efficiente la propria struttura, riorganizzandosi e, ovviamente, pagando anche costi in termini occupazionali (abbiamo ridotto di oltre il 20 per cento l'occupazione in due anni), anche perché la logica internazionale ci ha portato inevitabilmente, negli ultimi anni, ad un'utilizzazione sempre maggiore della forza lavoro dei paesi dove abbiamo lavorato.

Si tenga conto che in paesi come la Nigeria e l'Algeria è difficilissimo ottenere l'ingresso di operatori non estremamente qualificati: occorre dimostrare che sul mercato locale non sono disponibili quelle risorse di cui abbiamo bisogno nella nostra organizzazione del lavoro, che è ancora molto manuale e comporta un tipo di specializzazione che paesi come l'Algeria e la Nigeria, dopo venti anni di sviluppo dell'attività petrolifera, hanno creato. In alcuni paesi si è anzi determinata una situazione che alla fine ha portato all'esclusione della SAIPEM almeno da alcuni segmenti di attività. Abbiamo sperimentato in Egitto la costituzione di una società locale, la Petroljet (che svolge il lavoro svolto dalla SAIPEM fino a dieci anni fa) in termini di efficienza meno soddisfacente e con tempi di realizzazione più lunghi.

La vicenda, per noi abbastanza traumatica, che sta condizionando anche il bilancio e l'attività della SAIPEM nel 1989, consiste nel fatto che avevamo un

contratto firmato in Algeria (200 miliardi), che avrebbe dovuto realizzarsi durante il 1989; dopo i disordini dello scorso anno, le autorità hanno cancellato il progetto e l'hanno assegnato all'ENAC, una società statale locale che fino a quel momento lavorava e collaborava con la SAIPEM. Abbiamo quindi dovuto registrare una graduale riduzione della nostra attività.

Noi viviamo il 1989 come la parte finale di tutte le conseguenze della caduta degli investimenti verificatasi dal 1986. Il prezzo del petrolio oggi sembra essersi stabilizzato sui 15-16 dollari al barile; il mantenimento, nel medio periodo, di questo livello e quattro anni di investimenti molto ridotti, sostituiti da acquisizioni (forse più convenienti, sotto l'aspetto finanziario), porteranno una prospettiva di ripresa inevitabile, un ciclo di investimenti nel settore petrolifero, a partire dagli anni novanta, certamente non tale da ripetere uno sviluppo quale quello del 1979 e del 1983-1985, condizionato dalla rivoluzione iraniana, dalla guerra nel « golfo » e da tutte le situazioni specifiche determinatesi, ma tale da garantire un sufficiente livello di attività a quegli operatori che, alla fine della fase di crisi, saranno sopravvissuti in un mercato che ha visto, negli ultimi tre anni, una serie di aziende fallire o ridurre drasticamente la propria organizzazione.

La SAIPEM ha ridotto la sua organizzazione, crede e spera di riuscire a non fallire, e quindi si sta organizzando per prepararsi a questa nuova fase di sviluppo cercando di definire alcuni segmenti di attività, ai quali sta dedicando anche investimenti consistenti. Stiamo realizzando una piattaforma di perforazione di nuova generazione, del costo di 240 miliardi, presso i cantieri di Genova, che sarà destinata alle perforazioni nei mari profondi, e di cui oggi pochi operatori dispongono. È un mercato che presenta ancora una notevole potenzialità, e noi vogliamo cogliere questo segmento, così come abbiamo in programma di proporre ulteriori investimenti nel settore

della perforazione *off-shore*, che saranno costosi, ma hanno una prospettiva.

Circa le attività *off-shore* dei montaggi, la società ha intenzione di andare avanti sulla strada della collaborazione internazionale, esplorandone le possibilità di un ulteriore allargamento, per coprire nuove aree, soprattutto quelle nelle quali non siamo mai entrati, in particolare la Malaysia, Indonesia, l'estremo oriente.

Contiamo sulla possibilità che verrà offerta al mercato dalla fine della guerra del « golfo », che riporterà i due paesi belligeranti nella necessità di riprendere, o quanto meno ricostituire, una serie di infrastrutture danneggiate dalle ostilità e di sviluppare ulteriormente la loro presenza in questo settore, considerato che l'Iraq è uno dei maggiori produttori.

La SAIPEM deve diversificarsi; già negli anni scorsi abbiamo svolto operazioni dal contenuto diverso da quello specificamente caratteristico di coloro che devono operare nel settore dei servizi petroliferi. In Australia ed in Arabia Saudita, in particolare, abbiamo realizzato iniziative totalmente al di fuori della nostra tradizionale attività: in Australia due centrali elettriche per conto delle autorità del South Wales, ognuna delle quali grandi come quella di Montalto di Castro, in collaborazione con la Transfield australiana e con la Mitsui giapponese. Quattro anni di lavoro, un contratto di grandi dimensioni: tutti i montaggi sono stati realizzati da noi. In questo paese esiste un programma energetico consistente; riteniamo che un mercato così grande non possa essere assegnato ad un solo contrattista, ma vi sia spazio anche per altri, che hanno la possibilità di qualificarsi.

In Australia, inoltre, effettuiamo ricerche non solo per petrolio, ma per tutti i minerali. Stiamo valutando la possibilità di andare anche al di fuori dell'area australiana, per un'attività di ricerca mineraria (anche in questo caso associati allo sforzo dell'AGIP di avviare collaborazioni con terzi in settori in cui la ricerca non riguarda più gli idrocarburi, ma le attività minerarie).

Infine, nel settore dei mezzi di trasporto, è da citare la cosiddetta monorotaia metropolitana leggera di superficie; una delle poche del mondo, oltre a quelle di Vancouver e di Detroit, è quella di Sidney, realizzata dalla SAIPEM. Stiamo da qualche tempo cercando di qualificare anche in Italia questa attività, anche perché ci siamo resi conto che nell'ultimo periodo il tema della metropolitana leggera di superficie è diventato di moda, essendo un'infrastruttura di facile e rapida realizzazione e, soprattutto, molto meno costosa dei sistemi tradizionali. Il nostro prodotto si differenzia da quello dell'Ansaldo perché non utilizza cemento ma ferro ed è su gomma, non su ferro, con indici di silenziosità difficilmente superabili. Il nostro sistema, inoltre, si adatta proprio ai centri cittadini, essendo estremamente leggero; a Sidney passa nel centro della città senza dare fastidio a nessuno.

In Arabia Saudita abbiamo realizzato una grande iniziativa nel settore degli acquedotti. Quando si costruisce una *pipeline*, di solito bisogna realizzare, a fianco, una strada, per cui la SAIPEM ha sviluppato una certa competenza nella realizzazione di strutture di tale genere. Abbiamo realizzato in Arabia Saudita l'acquedotto della Sir, molto consistente, che parte da un impianto di dissalazione sul mar Rosso ed arriva a servire una regione a 2.200 metri sul livello del mare, passando per gole naturali, con gran parte del suo tracciato in galleria.

Sono tutte competenze della SAIPEM nel suo lavoro tradizionale. Abbiamo chiesto di diversificarci, acquisendo una dimensione organizzativa già presente sul mercato; date le difficoltà occorse e presenti, ed i limiti che ci sono stati imposti, riteniamo che se si vuole mantenere, anche all'estero, la nostra competitività, dovremo realizzare una quota maggiore di questi lavori. Per far ciò abbiamo bisogno di ulteriori strutture, rispetto a quelle di cui già disponiamo.

La SAIPEM ha un avvenire ancora e prevalentemente all'estero; dovrà riconquistare una sua quota in Italia, perché è

l'unico contrattista internazionale con una quota, sul suo mercato di origine, molto limitata. Nessuno dei nostri concorrenti ha una quota inferiore al 40 per cento sul suo mercato nazionale. Visti anche i limiti delle nostre dimensioni di attività nel settore energetico in Italia, dove non è possibile fare più di quanto già stiamo facendo, l'unica possibilità di guadagnare spazio nel mercato d'origine risiede nella diversificazione.

Di qui la nostra richiesta di consentire ad un'organizzazione tanto accreditata nel mondo di mettersi a disposizione anche del sistema italiano, con le capacità, l'organizzazione e l'efficienza che le hanno procurato prestigio internazionale. Non si vede per quale ragione, per logiche di spartizione dei ruoli, non si debbano utilizzare anche a beneficio del nostro paese un potenziale ed una credibilità acquisiti in trenta anni di lavoro nel mondo.

MARIO ARTALI, *Vicepresidente dell'ENICHEM*. L'industria chimica occupa circa il 10 per cento delle attività industriali complessive, ed ha la caratteristica di crescere con un tasso di sviluppo superiore a quello del prodotto interno lordo. È quindi un'industria con notevolissime capacità dinamiche nelle aree di vecchia, nuova e nuovissima industrializzazione, caratterizzata, in questi anni, da alcuni fenomeni molto chiari, come la tendenza alla concentrazione delle imprese: secondo l'opinione generale degli esperti, nel duemila vi saranno nel mondo non più di dieci grandi, e migliaia di piccole, industrie chimiche, altamente specializzate, insediate in nicchie specifiche di mercato.

Il numero totale di *joint-ventures* ed acquisizioni avvenute in questi anni nel mondo è passato dai 19 grandi *agreements* del 1979, ai 494 del 1982, ai 914 del 1985, ai 1.359 del 1986. Siamo quindi di fronte ad un'industria caratterizzata da un incredibile dinamismo dal punto di vista del movimento, della concentrazione, dei cambiamenti di portafoglio.

Dopo quello dell'internazionalizzazione, che costituisce la fase che noi ora

dobiamo percorrere, ma che le maggiori industrie chimiche si sono già lasciate alle spalle, il secondo fenomeno evidente è costituito dalla globalizzazione, un passo avanti rispetto al primo (che, però, ha sempre un fuoco molto preciso nel paese d'origine), per la tendenza a considerare il mondo come mercato globale e ad insediarsi stabilmente in tutte le aree, con un peso che tende ad essere uguale al PIL di quella in cui si insedia.

Da questo punto di vista, disponiamo già di tre grandi aziende chimiche che possono essere considerate globali e sono già presenti nel mondo con percentuali di produzione di tutto riguardo. Altre due le seguono a ruota ed è probabile che entro il duemila compensino il divario.

Le industrie chimiche italiane in generale, e quella dell'ENI in particolare, non hanno un passato molto glorioso, in termini di spinta internazionale; nascono come industria « parrocchiale », domestica, limitata al mercato nazionale. Tutto il processo di internazionalizzazione, quindi, parte in anni molto recenti, dal 1982, dopo la guerra chimica e la concentrazione all'interno dell'ENI del compito di salvataggio di ciò che era rimasto dell'industria nazionale. L'ENI, usufruendo anche della sua esperienza internazionale, ha adempiuto questo compito, immettendo l'elemento di internazionalizzazione che non preesisteva.

Tale internazionalizzazione nasce con la *joint-venture* con la Occidental. La prima individuazione dell'esigenza di un *partner* internazionale e di spingersi vigorosamente oltre i confini scaturisce dal fatto che anche dopo il fallimento di tale iniziativa, se ne salvano tutti i valori positivi. Risultato di ciò è che oggi l'ENI-CHEM vende nel mondo il 47 per cento circa della produzione italiana, con una forte prevalenza nei paesi europei, ma ormai con una significativa presenza anche in quelli extraeuropei. È un discreto, anche se ancora non eccezionale, tasso di internazionalizzazione commerciale.

Ciò si è reso possibile anche grazie ad una scelta di trasformazione profonda delle strutture dell'azienda, che non di-

sponeva di alcuna presenza stabile all'estero. Oggi abbiamo una rete molto fitta, con una società commerciale, o prevalentemente commerciale, in tutti i paesi europei, e siamo presenti in buona parte del mondo, direttamente come ENI-CHEM, in termini di società o di uffici di collegamento, od attraverso gli uffici dell'ENI. Anche in Africa, il totale delle vendite sfiora ormai i 200 miliardi, provenienti prevalentemente dalle aree cui, anche strategicamente, prestiamo un'attenzione maggiore e che in qualche modo consideriamo *domestic market*.

Quindi, un'internazionalizzazione commerciale che ha proceduto a passi molto spediti ed una rete, quindi un patrimonio di conoscenze e di professionalità, non indifferente. È iniziata anche una seconda fase dell'internazionalizzazione, quella produttiva. Negli ultimissimi anni l'ENI-CHEM si è mossa acquisendo alcuni siti produttivi all'estero, di cui i principali si trovano in Germania occidentale, per il politene, e nel Regno Unito, per le gomme, e realizzando un'operazione di grande rilievo, quella della costituzione di una *joint-venture* con la European vinile corporation, per il PVC, che è oggi *leader* europea, con una quota di mercato che sfiora il 25 per cento di quello europeo, e che sta passando proprio ora dalla fase di *joint-venture* commerciale a quella a tutto tondo.

Circa la fase successiva, come il professor Reviglio ha avuto modo di sostenere in varie occasioni in Parlamento, gli obiettivi dell'ENIMONT sono molteplici; due di essi mi appaiono i principali, rispetto ai temi che stiamo discutendo: uno consiste nella razionalizzazione, nel consolidamento e nello sviluppo della base industriale chimica del paese, l'altro nell'internazionalizzazione. Ritengo che uno dei problemi di una struttura quale quella che si va delineando consista nel mantenere la compresenza di questi due obiettivi strategici, da conciliare in qualche modo tra di loro.

L'internazionalizzazione è un dato necessario, perché in questo senso vanno i mercati e la competizione dell'industria

chimica; la difesa, in termini di consolidamento e di sviluppo della base industriale chimica del paese risiede, credo, nella missione assegnata all'ENI dal Governo e dal Parlamento; e nella scelta che il *management* dell'azienda compie con profonda convinzione. Conciliare questi due aspetti significa innanzitutto dotare la chimica di una base più solida, anche in termini di fatturato: l'ENIMONT rappresenta il raddoppio del fatturato dell'ENICHEM e quindi, già in termini materiali, un *turn-over* che la pone fra le prime dieci grandi industrie chimiche del mondo.

L'ENIMONT significa la possibilità di razionalizzazione e di sviluppo della base industriale e chimica del paese, molto più solida ed ampia, significa collegare tra di loro e razionalizzare produzioni che erano compresenti nei due poli (pubblico e privato), integrare meglio siti e produzioni che non erano presenti e concentrare uno sforzo di investimenti notevolissimo (5 mila miliardi in tre anni), a beneficio dell'intera industria chimica nazionale, non ripercorrendo vie che hanno avuto il loro peggior esempio nella guerra chimica e nella dispersione di energie e risorse.

Lo sforzo di internazionalizzazione, tra l'altro, è ugualmente vitale: non è immaginabile un'ENIMONT che non sia realmente tra le grandi industrie chimiche, potendovisi annoverare solo in termini di fatturato e non in termini di distribuzione di tale fatturato per aree geografiche e di collegamento stretto tra attività commerciale e produttiva. Non è pensabile neppure di difendere le quote all'esportazione se man mano non si decentrano anche i siti produttivi, da questo punto di vista. Oggi la chimica tende a vendere sempre più pacchetti di servizi, invece che prodotti, cioè assistenza tecnica, che diventa sempre più sofisticata.

Lo sforzo, pertanto, è duplice: consolidamento della base industriale del paese e sviluppo internazionale. Rispetto a questo, non posso non associarmi all'appello del professor Reviglio a sbloccare una situazione già fonte di malessere, ma che diventerebbe causa di gravi danni se do-

vesse protrarsi a lungo. Basti pensare alle dimensioni di questa operazione, che investe 53 mila persone; uno stato di incertezza nella base produttiva di questa azienda finirebbe per contagiare i clienti ed i mercati sui quali agiamo e sarebbe fonte, ripeto, di gravissimi danni. Di qui l'esigenza di uscire rapidamente da una fase in cui l'azienda esiste in termini solo nominali ma non in termini concreti, perché, non essendo avvenuti e non potendo avvenire i conferimenti, nei fatti non si riesce ad esprimere il giusto potenziale della società.

L'ENIMONT non è molto diversa dall'ENICHEM sotto il profilo delle percentuali di produzione in Italia ed all'estero: la differenza è dell'ordine di un paio di punti. Anche in termini di siti produttivi all'estero siamo attorno al 10 per cento. L'ENIMONT ha le potenzialità per affrontare la sfida degli anni duemila, quella del continuo miglioramento dei prodotti e delle tecnologie, e quindi della ricerca, che non si misura solo in termini di percentuali sui fatturati, ma anche di fatturati, perché contano i valori assoluti, la massa critica.

Come è noto, la ricerca italiana nella chimica è oggi, per ragioni storiche, percentualmente inferiore a quella dei concorrenti; aumentarla in termini percentuali ed applicarla ad una massa critica che raddoppia significa compiere uno sforzo più che raddoppiato, rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Questo è il quadro del nostro stato di internazionalizzazione, sulla cui strada abbiamo proceduto, ma abbiamo ora bisogno dell'importante passaggio della costituzione della grande industria chimica nazionale.

Uno degli obiettivi che ci siamo posti e che portiamo come nostra dote di *managers* pubblici nell'ENIMONT, consiste nel sentire di dover rispondere al paese nel suo complesso e non solo alle ristrette logiche dei conti economici, che vanno, ovviamente, tutelati e rispettati.

Sotto l'aspetto dei temi della cooperazione allo sviluppo, abbiamo realizzato

una società consortile tra l'ENICHEM ed i suoi trasformatori; come è noto, l'industria chimica investe sostanzialmente due grandi aree, quella della grande industria, che produce beni fondamentali, e, attorno ad essa, un tessuto (in Italia particolarmente solido ed importante) di piccole e medie aziende di trasformazione, in genere molto positive anche in termini di risultati economici e di capacità di sviluppo. Abbiamo associato tali aziende in un consorzio, il PROMOCHEM, con l'obiettivo di rendere disponibili tecnologie di trasformazione, prevalentemente per i paesi in via di sviluppo e dell'area socialista, che hanno caratteristiche simili.

Tale iniziativa sta riscuotendo un successo interessante, perché consente di intervenire non solo a livello di grandi impianti ma anche di microiniziative. Ad esempio, nell'ambito dei programmi di aiuto, il Governo ha appena approvato il finanziamento, a Cuba, di una fabbrica di sacchi di polietilene, un affare del valore di 10 miliardi. Iniziative modeste, quindi, da realizzare con tecnologia italiana, di un nostro cliente, visto che noi non produciamo i sacchi, ma solo il polietilene. È uno strumento molto importante perché consente di rispondere molto rapidamente anche alle esigenze di consumo e di miglioramento degli *standards* di vita.

L'incontro, sospeso alle 13,30, è ripreso alle 15,30.

VITO CONSOLI. Dico subito che sia gli elementi raccolti nel corso della visita a questa parte del mondo, che le relazioni del presidente Reviglio e dei presidenti delle società operative, ci offrono largo materiale di discussione per stabilire, in sede di ufficio di presidenza della Commissione, un'altra occasione di approfondimento.

Circa l'oggetto della nostra indagine, cioè il ripensamento sul sistema delle partecipazioni statali rispetto al processo di internazionalizzazione, ritengo che l'ENI ci faciliti molto il compito: non a caso è stato celebrato in questa sede, ma anche da parte delle autorità locali che

abbiamo incontrato, il ricordo di Mattei, perché siamo di fronte ad un modello in cui il processo di internazionalizzazione ha radici di vecchia data, ed è avvenuto in modo molto avanzato, precorrendo i tempi. Da questo punto di vista è un'esperienza estremamente positiva, se si tiene conto che un'impresa a capitale pubblico deve partecipare al processo di internazionalizzazione mantenendo sempre vivo l'interesse più generale, quello nazionale, che all'impresa privata non è richiesto, e se si tiene conto dei rapporti di forza, politici, del mondo, i quali impongono che il processo di internazionalizzazione avvenga su una base di reciproco interesse con altri paesi. Da questo punto di vista, è un'esperienza estremamente stimolante e positiva.

In questo viaggio, inoltre, è emerso un elemento che ritengo importante sottolineare: è nell'interesse della presenza e del ruolo dell'ENI all'estero, ma anche del ruolo del nostro paese, per cogliere tutte le opportunità, avviare una riflessione per superare i limiti italiani in alcune aree del mondo. A differenza di altri paesi, i nostri interventi non sono coordinati e non riusciamo ad utilizzare in un tutt'uno i vari strumenti di cui disponiamo ai fini della presenza all'estero. Tutti i nostri interventi all'estero vanno coordinati e ripensati, altrimenti si rischia di non cogliere tutte le opportunità offerte dalla presenza dell'ENI in alcune aree e di scaricare su un'impresa che svolge un ruolo nazionale gli oneri aggiuntivi derivanti dalla mancanza di coordinamento.

Alla fine della sua relazione, il professor Reviglio ha accennato ad alcuni problemi: non vi è dubbio che ci troviamo di fronte ad un notevole problema, riguardo alla raffinazione ed alla distribuzione (sono tra i presentatori di un disegno di legge teso ad incentivare il consumo della benzina senza piombo e l'adozione delle marmitte catalitiche), e che occorre pensare ad un processo di razionalizzazione.

Dobbiamo essere chiari su questo punto e superare la delibera del CIPE in termini selettivi. Non possiamo pensare,

come è avvenuto nel passato, di riaprire la strada ad investimenti indiscriminati nel settore, con una serie di operazioni di pubblicizzazione, che hanno portato alla situazione attuale. È necessario rimuovere gli ostacoli agli investimenti e concedere, sì, agevolazioni, ma selezionate e finalizzate. Come pure ritengo giusto e corretto porre in sede comunitaria il problema di una distinzione tra gli aiuti ed i trasferimenti alle imprese ed il dovere dell'azionista, sia esso pubblico o privato, essendo, il nostro, un sistema di imprese a prevalente capitale pubblico che operano come società per azioni.

Tale questione comporta una battaglia nei confronti delle istituzioni comunitarie, ma anche più rigore e trasparenza in casa nostra perché o siamo davvero capaci di distinguere le operazioni di salvataggio dalle operazioni di rilancio degli investimenti, che sono compito dell'azionista, oppure non siamo credibili perché, purtroppo, non si hanno le carte in regola da questo punto di vista.

L'armonizzazione con la Comunità economica europea porta a condividere le esigenze di un chiarimento e di una battaglia per affermare un principio giusto, ma investe anche altre questioni che desidero segnalare perché non sono emerse dal dibattito di questa mattina.

In base alle regole che già esistono a livello comunitario e di cui il nostro paese ha cominciato a dotarsi - la Commissione industria del Senato è molto avanti in questo lavoro - è necessario regolarizzare tutti gli aspetti che riguardano la concorrenza.

È questo un argomento che pone problemi al sistema delle imprese, siano esse private che pubbliche (queste ultime non possono vivere sotto una cappa protettiva), poiché un conto è trovarsi in presenza di compiti di monopolio in settori di servizio pubblico e diversa cosa sono le situazioni di monopolio in altri settori. Da questo punto di vista, il tipo di ramificazione delle attività delle imprese a partecipazione statale deve essere ripensato. Il problema si presenta per alcuni settori dell'IRI, ma deve essere tenuto presente anche per l'ENI.

Sono convinto che una serie di vincoli istituzionali che rendono rigido il sistema e la capacità di intervento dell'ENI e delle sue società vadano rimossi, ma dubito che in questo modo si possa risolvere la drammatica situazione di crisi in cui versa la SAIPEM.

Dell'esposizione del dottor Dell'Orto ho apprezzato la lungimiranza e la capacità di essere stati capaci di costituire un sistema impiantistico molto articolato e più forte di altri, ma nel momento in cui ci poniamo strategicamente il problema di produrre non più del 30 per cento del consumo interno ed esiste una crisi mondiale del settore, le difficoltà sono difficilmente superabili tornando indietro. Tra l'altro, quello che in una certa fase era il nostro elemento di forza, si è trasformato in un elemento di debolezza, poiché, nella divisione internazionale del lavoro, alcune lavorazioni si sono spostate in altri posti.

Come risolvere la crisi? Aprendo alla concorrenza per spartire le miserie di altri settori altrettanto appesantiti?

La crisi della SAIPEM è la crisi di tutto il settore impiantistico. Per quanto riguarda l'impiantistica dell'IRI, si è risolto il problema vendendo ad un privato e costituendo così un sistema pubblico e privato in un settore che è il referente monopolistico delle commesse pubbliche.

Sono contrario alle situazioni di monopolio, ma non mi pare che la soluzione sia da ricercare in questa direzione perché si avrebbe una guerra tra poveri e si dividerebbero pesi di una famiglia nei guai; né ritengo che si possa avere una diversificazione delle infrastrutture, anche in questo campo sovradimensionate e gravate da problemi.

Se vogliamo ragionare in termini di « sistema Italia », è necessario percorrere altre strade nell'ambito dei settori individuati, con particolare riguardo alle specializzazioni; non possiamo però avere impianti sovradimensionati rispetto alle tendenze.

Pur incontrando qualche difficoltà per quel che politicamente sono, debbo ripetere che l'unico problema non appare

quello di rimuovere i vincoli istituzionali e pertanto di essere più elastici, ma soprattutto è cercare di comprendere bene la direzione in cui si è avviati.

Non affronterò il tema della riforma del sistema delle partecipazioni statali e degli statuti perché, in base all'esperienza di questi giorni, ben comprendo la necessità di rimozione di alcuni vincoli partendo da altre argomentazioni.

In alcuni paesi che abbiamo visitato ho notato una pressione eccessiva sul ruolo dell'ENI, mentre i nostri interventi per la cooperazione allo sviluppo seguono più la logica delle singole imprese italiane che l'interesse dell'Italia. A volte, essendo l'ENI più forte politicamente e con più relazioni che lo stesso Stato, è oggetto di richieste che non possono essere soddisfatte sulla linea di un aiuto allo sviluppo; è necessario garantire che l'interlocutore non soccomba, cosa che accade, in alcuni paesi, alla fine del mese quando bisogna pagare gli stipendi pubblici.

Da questa situazione emerge non tanto che l'ENI possa svolgere in maniera diversa la sua opera, bensì che potrebbe assumere il grande compito di promuovere, insieme alle altre imprese italiane ed allo Stato, attività diverse da quelle abitualmente svolte, in forza della sua esperienza e delle sue relazioni. Tutto questo riporta all'argomento già accennato di un coordinamento della nostra presenza ed alla necessità di superare certi vincoli che renderebbero impossibile questa attività all'ENI.

ALFREDO MANTICA. Attribuisco una grande importanza all'incontro di oggi perché costituisce una grande esperienza di confronto tra le parti politiche e la gestione industriale delle aziende a partecipazione statale; soprattutto, un'occasione di confronto diretto, al di fuori delle formalità istituzionali. Ricoprendo il ruolo di responsabile per le partecipazioni statali del movimento sociale italiano - un partito che ha pochi contatti istituzionali con le medesime - farò conoscere la sua posizione al riguardo.

Il presidente Reviglio ha fatto presenti alcuni nodi riguardanti il tema dell'internazionalizzazione ed ha affermato che essa costituisce una scelta strategica se non si vuole essere solo una presenza fisica sui mercati stranieri ed esportare soltanto. In questo senso, sono messe a confronto due realtà che, indipendentemente da noi, si stanno evolvendo: da un lato, vi è l'obiettivo globalizzazione dei mercati - che è anche il tema della nostra indagine conoscitiva - e dall'altro la scadenza ormai mitica del 1992, che io vorrei un po' smitizzare, anche se indubbiamente si verificheranno una serie di avvenimenti che porteranno all'integrazione del mercato europeo seguendo una logica estremamente precisa. L'Europa, infatti, è basata sul principio della libera concorrenza e, sostanzialmente, sulla centralità dell'impresa rispetto al sistema: una sfida al nostro sistema industriale e di relazioni (il dottor De Vita, più di altri, ha cercato di evidenziare, anche figurativamente, tale problema).

Mentre negli altri paesi d'Europa la scelta della libera concorrenza e della centralità dell'impresa ha conosciuto negli anni settanta un'omogeneizzazione anche culturale dei sistemi politici (da quelli inglese e tedesco alla stessa conversione dei socialisti francesi ad una politica diversa da quella seguita all'inizio della presidenza di Mitterrand), non mi pare che ci siano state in Italia risposte coerenti.

Il problema delle partecipazioni statali è il problema della politica industriale italiana; se vogliamo seguire questa politica, quale ruolo debbono assumervi le partecipazioni statali? Noi crediamo che un paese come l'Italia debba avere una politica industriale, che le partecipazioni statali debbano costituirne lo strumento principale e che la specificità di quest'ultimo, nei trascorsi sessanta anni, sia da valutare positivamente nei confronti di altri aspetti negativi.

Ciò premesso, come inserire nello scenario europeo, caratterizzato dalla libera concorrenza e dalla centralità dell'im-

presa, la politica industriale tradizionale italiana incentrata sul sistema delle partecipazioni statali? Parlando da politico di politica, credo che la prima cosa da capire in questo contesto sia il ruolo del Ministero delle partecipazioni statali che, a mio giudizio, più che seguire una politica di coordinamento è sceso sempre più ad un livello di gestione.

Il presidente Reviglio ha sollevato un importante problema: come far comprendere agli altri *partners* europei l'essenza delle partecipazioni statali e come queste possono integrarsi in una logica di libera concorrenza e di centralità dell'impresa; ha proposto una soluzione che ci trova assolutamente concordi anche perché crediamo che per partecipazione statale non si debba necessariamente intendere la presenza al cento per cento dell'azionista Stato. Occorre però, sia da parte politica sia da parte delle *holdings* delle partecipazioni statali, un'estrema chiarezza.

Altre volte ho accennato ad un'operazione per un'immagine di chiarezza delle partecipazioni statali: nei nostri confronti quella di oggi è sicuramente un'operazione per un'immagine di chiarezza delle realtà ed una presa d'atto di alcune situazioni. È un lavoro da farsi all'interno dell'Europa e, forse, nel nostro stesso paese.

Da parte nostra nutriamo molti dubbi: è vero che occorre andare in Borsa se vogliamo far affluire direttamente risparmio delle famiglie nell'investimento di rischio; ci sembra però che questa ipotesi, coerente con l'Europa e che, secondo noi, gioverebbe alle partecipazioni statali, faccia ricadere sul Parlamento le responsabilità di inefficienza (mi riferisco a quanto accennato dal senatore Consoli, alle proposte di riforma del sistema di intermediazione finanziaria, ai fondi chiusi) e sia considerata molto criticamente da chi ha necessità di far affluire il risparmio privato su buoni del tesoro, certificati di credito, e via dicendo.

Adeguare le partecipazioni statali all'Europa è possibile nella misura in cui si

ha fiducia in esse, considerato anche che perseguono l'efficienza ed il profitto oltre gli altri obiettivi istituzionali, ma devono avere gli strumenti e la possibilità di operare all'interno del mercato finanziario.

Da quanto è stato detto è emersa una carenza di presenza del potere politico italiano. Al riguardo, ritengo utile accennare ad una mia esperienza attinente ad una società a partecipazione comunale: la Metropolitana milanese ha concorso per realizzare la sotterranea di Shanghai, ma hanno vinto i tedeschi non tanto per il prezzo quanto per il fatto che il governo tedesco ha concesso un mutuo trentennale al tasso dell'uno per cento. È chiaro quindi che la Metropolitana milanese si è trovata completamente spiazzata di fronte ad un pacchetto di offerte di questo genere. Avendo vissuto tale esperienza, posso ben immaginare quale tipo di problemi devono affrontare le aziende del gruppo ENI quando si muovono nel comparto internazionale.

Alla nostra attenzione si pone un importante problema politico, il coordinamento cioè del ruolo dello Stato e delle istituzioni nel processo di internazionalizzazione. Si ritorna così al tema della politica industriale e se vi sia, o meno, una volontà politica in questo senso.

D'altra parte, non condivido il pensiero di chi ritiene che la politica industriale sia un fenomeno contro l'iniziativa privata. Il Giappone, ad esempio, è uno dei paesi più dirigisti in politica industriale in quanto opera attraverso il ministero della tecnologia, svolgendo un'azione coordinata con tutte le attività degli imprenditori privati.

Al convegno della Confindustria, qualche battuta mi è sembrata fuori posto, perché chiedere una politica industriale non vuol dire sollecitare la prevalenza dello Stato nell'economia, ma una politica armonica di sviluppo di tutte le componenti del sistema industriale. Evidentemente, l'internazionalizzazione richiede che il Ministero degli affari esteri, quello del commercio con l'estero, le partecipazioni statali, il sistema industriale, cioè

tutti gli strumenti di presenza all'estero, siano coordinati e indirizzati nella stessa direzione.

Trattando della cooperazione internazionale, ricordo che il ministro delle finanze giapponese ha comunicato che nel 1989 si raddoppieranno gli investimenti nel settore perché considerato un grande sistema di sviluppo dell'economia; molto « giapponesamente » si è ribadito che ogni yen che esce dal Giappone rientra nel paese attraverso le commesse all'industria nazionale. Non considero tutto questo un sistema cattivo se l'obiettivo è lo sviluppo economico dei paesi oggetto della cooperazione.

I nodi su cui mi sono soffermato mi sembrano fondamentali e gli sforzi da parte nostra, come Commissione, verranno accentuati sugli aspetti che attengono alla politica più che alla struttura operativa delle partecipazioni statali. Mi auguro inoltre di poter approfondire in altre occasioni singoli punti delle osservazioni che sono state fatte. Se riusciremo a definire alcuni aspetti di politica industriale, di rapporto con l'Europa e di internazionalizzazione, il ruolo e l'identità dell'ENI non potranno che uscirne rafforzati, se non altro perché definiti e resi trasparenti. Solo in questo quadro potremo affrontare alcune delle obiettive difficoltà che, secondo me, vanno ricondotte ad una visione più complessiva.

Vi è un problema, non nuovo, nei rapporti tra l'ENI e l'ENEL sulla questione dell'approvvigionamento energetico che non è di poco conto, soprattutto dopo le scelte fatte in campo nucleare ed il raddoppio delle esigenze di fabbisogno meta-nifero. Non posso accettare la posizione del presidente Reviglio, che questa mattina è sembrato non voler dare troppo peso alla questione. Noi crediamo invece che si tratti di un nodo importante per la definizione del ruolo dell'ENI.

In linea di principio, non possiamo accettare che i tre grandi gruppi industriali delle partecipazioni statali (ENI IRI ed EFIM) diventino delle grandi finanziarie industriali diversificate con alcuni settori in cui si trovano in conflitto

od in concorrenza. Esistono aree di sovrapposizione e di conflitto ed alcune delle lamentele che abbiamo ascoltato questa mattina le abbiamo ritrovate, con lo stesso tono e la stessa intensità, in altre componenti del sistema delle partecipazioni statali. Non so chi deve promuovere questo chiarimento, ma certamente il nodo va sciolto.

Il senatore Consoli ha indicato alcune possibili soluzioni; io non ne ho perché non sono un tecnico. Come parte politica, non trovo corretto che nell'ambito del sistema delle partecipazioni statali le tre grandi finanziarie si debbano trovare in concorrenza in alcuni comparti. Un accordo tra l'IRI, l'ENI e l'EFIM deve essere lasciato a chi ha la capacità e la conoscenza per avanzare proposte operative; tutt'al più spetterà a noi verificare che esse vadano in una certa direzione.

Siamo molto preoccupati per lo scetticismo esistente circa un incontro ed una definizione con l'IRI di questo argomento e riteniamo che si debba procedere, invece, molto velocemente per evitare, ad esempio, che un sistema di metropolitana leggera per i mondiali di calcio venga offerta contemporaneamente da due aziende a partecipazione statale in guerra tra di loro. Una preoccupazione emersa questa mattina riguarda l'ENIMONT, gli impegni da assumere, le responsabilità del Parlamento e la possibilità entro giugno di operare con i conferimenti. Da parte nostra, vi è molto scetticismo sul disegno di legge, al quale anch'io ho collaborato. Un regalo alla parte privata è comprensibile in una logica complessiva (di fronte all'obiettivo dell'ENIMONT si deve pur pagare un prezzo), ma esso va al di là del valore che rappresenta e cade in un momento particolare sia per l'opinione pubblica sia per il rapporto tra i cittadini e lo Stato, in cui si parla di un imponibile al 22 per cento.

Da parte nostra vi è una grande perplessità a favorire corsie preferenziali, ma riteniamo anche che l'obiettivo dell'ENIMONT, che riteniamo fondamentale, non debba comunque essere messo in discussione, pur considerando le modalità per

arrivarci ed i prezzi che la società deve pagare.

Mi pare di avere sufficientemente indicato il nostro atteggiamento estremamente disponibile verso il sistema delle partecipazioni statali. In definitiva, non credo che il problema consista nella privatizzazione, bensì nel ridare slancio alle partecipazioni statali, nel ridisegnarne la missione strategica all'interno del più ampio sistema industriale italiano, non avendo paura, laddove non si riscontrano altre necessità, di mantenere alcune strutture operative od anche di procedere alla loro privatizzazione. In conclusione, non credo che si debba affrontare un argomento del genere come si affrontavano le crociate in Terrasanta. È necessario, però, avere una politica industriale.

FRANCESCO MERLONI. Al presidente Reviglio che si rammarica per il fatto che i problemi dell'ENI non vengono seguiti dall'opinione pubblica e dai *mass media*, vorrei ricordare il vecchio detto « fa più rumore un albero che cade che una foresta che cresce ».

Certamente, abbiamo un ente che si sta sviluppando ed ottiene risultati positivi; nessuno fa scandalo e non se ne parla male, ma neppure bene. D'altra parte, oggi si discute di internazionalizzazione, ma il lavoro all'estero non ha mai fatto notizia fra gli italiani, né ha mai avuto echi sui nostri *mass media*, salvo casi un po' particolari di *blitz*. Generalmente, poi, non si hanno quelle rendite politiche che molte volte, nel passato, sono state alla base dell'impostazione e dell'impegno delle partecipazioni statali. Indubbiamente un impianto in una regione può offrire possibilità di ritorni politici, ma un investimento all'estero assolutamente no: il presidente Reviglio non se ne lamenta.

L'ENI è una grande realtà: nella *Rassegna della stampa* se ne parla come la quindicesima azienda nel mondo, la prima italiana. È un ente che ha sempre avuto una dimensione internazionale ed oggi si avvia — come è stato detto — verso

la globalizzazione nei settori del petrolio, nelle varie forme della ricerca e della distribuzione, nonché nel settore della chimica con l'ENIMONT.

Stamane abbiamo avuto la possibilità di vedere l'ENI dal suo interno. Ci è stata offerta la possibilità di ascoltare direttamente i dati dai vari presidenti, abbiamo fatto un bagno nelle problematiche dell'ente ed una riflessione che — come ha osservato il Presidente Reviglio — non sempre si riesce a svolgere abbastanza distaccati dai problemi contingenti. Approfondirò, ora, alcuni punti prima di passare a quelli di carattere generale.

Dal presidente Muscarella ho sentito del grande impegno profuso dall'AGIP nella ricerca del petrolio e negli investimenti (ben 3.500 miliardi all'anno); si è anche accennato al valore attuale delle riserve di cui l'ENI è oggi in possesso, valutabile in miliardi di dollari. Vi è quindi una sproporzione tra quanto si è accumulato in tanti anni di lavoro (10 mila miliardi di dollari) e 3.500 miliardi all'anno. Forse, sarebbe opportuno valutare meglio se conviene acquistare, fino ad un certo punto, riserve petrolifere a prezzi, al momento, abbastanza concorrenziali, anziché investire ancora migliaia di miliardi nella ricerca di nuove riserve petrolifere: è una domanda che io pongo mentre condivido il resto di quanto è stato detto.

Il dottor De Vita ha trattato due punti in particolare: lo sviluppo della distribuzione all'estero e la razionalizzazione del sistema della raffinazione. Mentre il problema della razionalizzazione della distribuzione ci trova senza dubbio tutti d'accordo, sarei piuttosto cauto nel fare grandi investimenti sulla raffinazione.

Oggi i paesi produttori di petrolio tendono sempre più a svolgere a monte tutte le operazioni di raffinazione. Inoltre le autorizzazioni per le raffinerie od anche gli ammodernamenti incontrano grandissime difficoltà dal punto di vista ecologico. Certamente l'Italia, che aveva una grande capacità nell'esportazione di prodotti raffinati trovandosi sulla via del pe-

trolio, è oggi un paese che importa prodotti finiti. È un'evoluzione dei tempi e delle situazioni; non un elemento negativo, bensì un elemento portante del settore dell'ENI. L'allargamento all'estero della distribuzione fa veramente dell'AGIP Petroli una grande azienda internazionale e globale nel mondo.

Concordo perfettamente su quanto hanno esposto i presidenti Greppi e Ciatti, mentre vorrei fare un rilievo su quanto illustrato dal dottor Dell'Orto sul problema della SAIPEM. Questa società ha notevoli problemi e la sua diversificazione può essere vista indubbiamente in modo corretto. Non sono tra coloro che affermano che i lavori pubblici debbano essere competenza dell'IRI e quindi che l'ENI non se ne deve interessare. Sono stato e sono a favore della concorrenza, per

cui sono d'accordo se essa esiste anche per l'Italstat o nel settore lavori pubblici dell'IRI. D'altra parte, la concorrenza ha sempre fatto migliorare i sistemi in Italia: ad esempio, la televisione italiana è migliorata per effetto della concorrenza da parte di Berlusconi. Vivendo da tanti anni nella concorrenza cerco di dire che va applicata a tutto, ma non so se con essa si possono effettivamente risolvere i problemi della SAIPEM. Può essere risolto il problema della sua dirigenza perché si avrebbe il controllo di un'altra grande società, ma non so quanto giovi alla SAIPEM nel suo complesso, con strutture abilitate a svolgere lavori di impianti e di montaggi a livello internazionale.

Concordo con quanto affermato dal collega comunista sulla difficoltà di inserirsi con grandi lavori in Italia. Infatti, i lavori che si svolgono all'estero non sono eguali a quelli che si fanno nel nostro paese e di conseguenza non so quanto l'esperienza della SAIPEM possa essere fattiva e produttrice.

Circa il problema della chimica, sono perfettamente d'accordo con il dottor Artali non solo sull'internazionalizzazione ma anche sull'impegno alla globalizzazione del sistema e del settore chimico.

Certamente, esistono problemi per lo sviluppo internazionale e la ricerca tecnologica. Sono d'accordo sulla legge sugli sgravi fiscali: è da mettere in conto che questa norma non toglie entrate allo Stato perché nel caso che l'ENIMONT non si attui non ci sarebbero comunque entrate, ma ne perderebbe in competizione l'industria italiana.

Al collega del movimento sociale che è intervenuto desidero far presente la necessità di vedere le cose da un corretto punto di vista: in questo caso non si ha solo una riduzione di entrate, ma eventualmente un ente che non si forma. Concordo sull'inserimento in Borsa dell'ENIMONT costituita ed operante, ma è necessario fare attenzione perché si è in presenza di un *partner* non facile da trattare e si devono assumere le opportune misure e garanzie.

Circa il problema energetico, qui è stato detto che l'ENI ha raggiunto gli obiettivi energetici che il paese aveva posto ed è stata assicurata la fornitura di prodotti petroliferi. Ma oggi il problema energetico principale in Italia è l'energia elettrica, nonostante tutte le dichiarazioni dei verdi che si sono opposti ai vari piani energetici perché stimavano la crescita molto inferiore ai dati. In realtà, a gennaio, il consumo di energia elettrica è aumentato del 10 per cento. Prendiamo atto che, in Italia, il nucleare non esiste più e non possiamo resuscitarlo noi, per lo meno fino al prossimo secolo.

È meglio che non ci fondiamo sul carbone; parliamone pure e procediamo con le sperimentazioni, ma non risolveremo in questo modo i problemi energetici a breve termine. L'unica possibilità è rappresentata, oggi, dal gas ed occorre pensare in particolare ad esso per la produzione di energia elettrica. Si è arrivati ad avere dei generatori che, partendo dal gas, riescono ad ottenere un rendimento, quando avviene una trasformazione in energia elettrica, pari circa al 50 per cento.

È possibile utilizzare la rete dell'energia elettrica già esistente per portare energia in zone isolate ed in paesi sperduti. Non è necessario, in Italia, costruire

due reti parallele per trasportare energia, quando possiamo trasformare il metano in energia elettrica con una perdita del 50 per cento.

Siamo a misure tali per cui certe idee di metanizzazione spinta dovrebbero essere riviste, mentre va certamente approfondito l'impiego del metano, che è, tra l'altro, un'energia pulita, per la produzione dell'energia elettrica.

Infine, per quanto riguarda l'ultimo punto, vorrei partire dalla figura dell'ingegner Mattei, che qui è stata ricordata. Ho conosciuto Mattei, sono stato un suo estimatore; ricordo anche che incuteva in me una certa soggezione. Frequentava molto la mia casa, ed ero suo amico. Devo dire però che i tempi sono cambiati. I tempi dell'ENI di Mattei non sono quelli del professor Reviglio: quindi i problemi non possono essere affrontati alla maniera « garibaldina » dell'ingegner Mattei, superando tutti gli ostacoli nel modo che gli era proprio. I problemi di oggi, che il professor Reviglio ha posto, sono due: i vincoli e le risorse.

Dico al professor Reviglio, ed ai presidenti degli enti dell'ENI, che bisogna scegliere, perché non si può avere tutto. Non si può scegliere il mercato e nello stesso tempo chiedere i fondi di dotazione: l'ENI deve oramai fare la sua scelta verso il futuro. Non è possibile chiedere l'abolizione dei vincoli ed i fondi di dotazione; forse si può chiedere l'abolizione dei vincoli rinunciando ai fondi di dotazione, e ricercando le risorse nel mercato della Borsa, nel mercato generale.

Dobbiamo avviarci non verso la privatizzazione (non voglio parlare solo sulla base della mia esperienza in un sistema privato), ma verso la restituzione del ruolo proprio delle partecipazioni statali, che sono appunto partecipazioni, non esclusivo possesso dello Stato. Quindi, come l'ENIMONT, anche molte delle altre società dell'ENI possono prendere la via della Borsa e cercarvi tutte le forme di finanziamento.

Chiedere al Governo l'abolizione dei vincoli, rinunciando ai fondi di dotazione e andando avanti con le proprie forze,

che sono notevoli, credo sia una scelta di vita produttiva per l'avvenire. D'altra parte rendiamoci conto che il potere sta passando da Roma e dalle grandi capitali europee a Bruxelles, dove i discorsi sono molto più difficili, come è molto più difficile convincere un commissario di Bruxelles che il ministro delle partecipazioni statali.

MAURO SANGUINETI. Mi associo ai ringraziamenti al presidente Reviglio ed ai presidenti delle società dell'ENI che stamane sono qui intervenuti. Mi pare che a questo punto della discussione si debba rinunciare al tentativo di sviluppare un intervento organico, perché i tempi non lo consentono. Cercherò di limitarmi a brevissime considerazioni, che contengono all'interno qualche domanda.

Vorrei partire da una considerazione che riguarda me ed i colleghi della Commissione che hanno partecipato al viaggio di lavoro ed al dibattito ancora in corso, dal quale ho tratto delle informazioni ed un arricchimento personale nella conoscenza dell'ENI e di tutte le sue società operative; sono rimasto favorevolmente impressionato dal ruolo che svolge in questi paesi, così come avevo avuto occasione di vedere in altri.

Questi non sono complimenti rituali, perché non avrebbero senso, ma convincenti supportati dalle considerazioni, dalle cifre e dalle osservazioni che sono state oggetto delle comunicazioni. Sintetizzando, mi pare di poter dire che l'ENI (a parte la notizia stampa di stamane dell'ENI come quindicesima azienda nel mondo in termini di raggruppamento), a differenza di altre realtà, è riuscita a coniugare le esigenze del pubblico con quelle del mercato, con un bilancio solido e con una gestione produttiva. Dato, questo, da non sottovalutare, anzi da esaltare, non solo rispetto a situazioni italiane, ma anche nel confronto con la scadenza del 1992 e con le problematiche che, come il Presidente diceva, dovremo affrontare a Bruxelles.

Un'altra considerazione: l'ENI è vista all'estero non come un'impresa preda-

trice, ma come una società che rappresenta il paese. Dato questo di grande valore, non quantificabile sul piano del bilancio, ma sicuramente sul piano dell'immagine dell'Italia e quindi dei ritorni, perché all'estero non si lavora solo in termini di meri conti economici e finanziari ma nel contesto che stamattina il relatore ha illustrato introducendo questo dibattito, seppure nella limitatezza del tempo e degli spazi che abbiamo a disposizione.

Qui nasce la prima osservazione critica nei confronti non dell'ENI, ma della classe politica; dalle conversazioni private, dalle osservazioni che abbiamo sentito nelle sedi operative, da quello che traspariva nelle relazioni di stamattina, emerge la sostanziale carenza dell'iniziativa governativa nei confronti di una politica interlocutrice dei paesi proprietari della materia prima. In alcuni casi è stato l'ENI che ha supplito a certe carenze, tanto che il senatore Consoli poneva il problema di un ridimensionamento del ruolo diretto dell'ENI, o almeno, dal suo intervento, mi è parso di cogliere questo elemento.

Ognuno di noi conosce esperienze in cui, riguardo ad interventi e presenze all'estero delle aziende nazionali, l'Italia, se confrontata con la Francia o la Germania occidentale, risulta perdente. È stato portato un esempio dal collega Mantica, ma io potrei raccontare alcuni episodi dei quali sono stato testimone in America latina di altri tipi di azienda e di concorrenza.

Sul piano del rapporto politico, quando si contraggono certi accordi in genere sono presenti i ministri od i vicedirettori. L'Italia, invece, è presente agli accordi siglati con *telex* o con compromessi, ma *a posteriori*.

L'esempio che poneva il collega Mantica non è di un'offerta paritaria, ma di un'offerta che è stata falsata da un governo, che ha consentito alla società di renderla trentennale ed all'1 per cento di interesse, operazione senza alcuna ragione sul piano finanziario: questa è una scelta politica di investimenti, è un modificare

le regole di mercato per scelta del governo.

Volevo osservare anche che, dal punto di vista energetico, l'ENI ha assolto al compito che gli era stato affidato; naturalmente intendendo con questo non un arresto, ma il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il presidente Reviglio e gli altri presidenti hanno sottolineato che, per mantenere questo obiettivo raggiunto, occorre un flusso di risorse finanziarie adeguato. Concordo con questa tesi (più che con quella che illustrava il collega Merloni) di cercare di orientare le finanze dell'ente più ad acquisire sul mercato quello che è già stato trovato da altri, che non in termini di ricerca.

Io credo che la solidità dell'impresa si dimostri anche dalla sua capacità di essere autonoma da ogni punto di vista, anche dalle intelligenze, dalla capacità progettuale, tecnologica, industriale, con un'inevitabile ricaduta sul sistema industriale ed occupazionale, per cui non credo che si debba fare un conto aritmetico sulle convenienze. Naturalmente, poi, tutto questo va sempre collocato nel momento in cui si vivono certe realtà, come le condizioni finanziarie ed economiche del paese, dell'ente e dei nostri interlocutori; ma mi pare che, tendenzialmente, sia da condividere l'impostazione data agli investimenti in un processo di internazionalizzazione, perché le ragioni della discussione e dell'indagine conoscitiva hanno anche questo significato, cioè capire come la presenza dell'ENI sul mercato mondiale ed internazionale della ricerca, della produzione e della raffinazione, possa avere un rapporto con altri soggetti.

Tuttavia, dovremmo forse parlare meno di internazionalizzazione e più del programma industriale di un ente. Forse dell'internazionalizzazione si è diffusa una certa mitizzazione, tra gli italiani che si occupano di questo settore. Non mi sembra che si stia inventando nulla; si tratta semplicemente di programmi, strategie e progetti di un'impresa che deve fare i conti con le modificazioni del mercato, e quindi dell'esigenza di una

maggiore concentrazione finanziaria e di uno scambio di informazioni.

Mi ha molto colpito uno dei relatori, che stamane diceva che, in genere, si fanno le unificazioni perché una delle due parti è senza tecnologia, è cioè senza dote (o se l'è già spesa), quindi ha bisogno di qualcuno che ne abbia, per continuare poi ad essere sul mercato. Credo che si debba ragionare di più in questo senso, così come l'ENI ha fatto.

Mi permetto di fare due osservazioni sulla Snamprogetti e sulla SAIPEM. Una tesi che non mi pare sia stata ancora sostenuta in questa sede, ma che io invece concordo nel portare avanti, è quella secondo cui il compito prioritario dell'ENI è il rifornimento energetico del paese, compito che si è diversificato nel corso degli anni di attività.

Vorrei richiamare l'attenzione sul fatto che la diversificazione, pur essendo un'esigenza fondamentale per il raggruppamento, non deve assorbire non tanto risorse finanziarie (che comunque sono quelle del mercato), ma soprattutto spazio al ruolo dell'ente. Bisogna, infatti, evitare sovrapposizioni nel « sistema Italia » cercando di mantenere dei momenti concorrenziali nel mondo industriale, nel confronto tra pubblico e privato. È un discorso non facile da esemplificare, perché potrebbe apparire contraddittorio, ma vorrei spiegarmi meglio: non vorrei che si ipotizzassero momenti di difficoltà per trasformarli poi in momenti in cui si costruiscono concentrazioni monopolistiche che non sono poi in grado di stare sul mercato. Ognuno deve far bene il proprio mestiere.

Mi riferisco per esempio all'Italstat, per quanto riguarda le infrastrutture: credo che i dirigenti dell'Italstat dovrebbero essere preoccupati per l'apertura del mercato nel 1992, perché non sanno più stare sul mercato in termini concorrenziali. Sono troppo abituati, all'estero ed in Italia, al cosiddetto « pacchetto politico-chiavi in mano ». Non vorrei che un'esperienza di difficoltà della SAIPEM, che per adesso non mi pare riguardi le altre società dell'ENI, fosse poi gestita, anche in modo comprensibile dal punto

di vista di chi la vive, in un'ottica che tendesse solo a questo: sarebbe un errore.

Questo non vuol dire che si debbano mantenere « lacci e laccioli », anzi, credo che debbano essere tolti; ma nemmeno dovremmo, come Commissione, intraprendere un'iniziativa legislativa, perché non siamo competenti. Dovremmo, invece, cogliere l'occasione della discussione sui programmi per aprire un dibattito che approfondisca e che dia degli indirizzi in questa direzione, in primo luogo al ministro delle partecipazioni statali; e sarebbe opera meritoria rendere tutto il Parlamento consapevole della problematica che sta sul tavolo; personalmente credo di poter prendere questo impegno nei confronti dell'ENI e delle sue società, ma anche gli altri colleghi, su questo punto, saranno assolutamente d'accordo.

Analogo ragionamento potrebbe valere per la Snamprogetti, tenendo conto naturalmente che, in questa situazione, vi sono dimensioni e rapporti diversi. Vorrei rivolgere una domanda un po' provocatoria al presidente Reviglio ed ai suoi collaboratori: trasformandosi per un momento in legislatori, sono in grado (non oggi, nel corso di questo dibattito, ma prima della conclusione della discussione sui programmi) di recepire in modo organico l'eventuale impostazione legislativa che loro darebbero alla serie di problematiche qui sollevate?

Naturalmente non intendo con questo delegare fuori dal Parlamento queste istanze, ma comprendere forse meglio, ed avere qualche elemento in più che non le osservazioni di carattere generale, quali siano gli elementi che oggi costituiscono ostacolo o riducono la capacità di espansione, di diversificazione e di crescita dell'ENI in termini globali, come raggruppamento.

L'ultima considerazione riguarda il settore della chimica. Mi limiterò a dire che sono incomprensibili, anche per chi vive in Parlamento, una serie di situazioni, come quella che si sta verificando oggi: nel momento in cui il Governo ed il Parlamento stesso approvano quella che è stata definita una grande operazione di

politica industriale che trova una larghissima maggioranza di consensi, non si trova lo strumento formale per poterla eseguire. Da questo punto di vista, bisognerebbe introdurre un'altra considerazione che riguarda il nostro sistema politico, il suo funzionamento; ma lo dico solo per ricordare a me stesso il motivo per cui ho voluto lasciare per ultimo quest'argomento, e per esprimere su di esso solo un'opinione. Mi pare infatti che le cose dette sulla vicenda ENIMONT ci farebbero ripetere la discussione anche sul terreno dell'internazionalizzazione, che abbiamo già svolto.

EMANUELE CARDINALE. Ringrazio il professor Reviglio ed i presidenti delle diverse società caposettore che qui sono intervenuti. Ritengo che abbiano dato un ampio contributo, con le loro relazioni, all'indagine che la nostra Commissione sta portando avanti, sull'internazionalizzazione del sistema delle partecipazioni statali: un tema, come è stato riconosciuto, di interesse e di attualità, in vista del mercato comune allargato.

In questo viaggio in Africa, che ritengo sia stato positivo, abbiamo da un lato avuto la conferma (nel caso ce ne fosse stato bisogno), che il gruppo ENI è da sempre, nel suo operare, un gruppo multinazionale; dall'altro, abbiamo preso atto dell'esistenza di problemi, che, specialmente in questi paesi, come è stato già detto, risultano accentuati da uno scarso coordinamento, per cui le società sono costrette a sopperire all'assenza dello Stato. Su di esse, cioè, grava (come abbiamo potuto vedere specialmente in Congo), anche l'onere dell'assistenza sanitaria, con strutture, bisogna dire, sicuramente auspicabili ed invidiabili in varie parti d'Italia. Ovviamente, giudico questo molto positivo.

La richiesta fatta ovunque, a cominciare dagli ambasciatori e dai responsabili delle società operative negli stati visitati, è quella di una maggiore cooperazione per lo sviluppo. Gli stati africani lamentano la limitazione delle aree di intervento. Mi ricordo che si è detto in Parlamento: non più interventi « a piog-

gia », ma programmi e progetti concentrati, intensivi.

Abbiamo anche visto che, in questi paesi, il reddito *pro capite* è sceso paurosamente (essenzialmente a causa del calo dei prezzi del petrolio e delle altre materie prime). Il debito esterno è diventato soffocante, oltre che per loro stessi, anche per molte nostre imprese: bisogna trovare una soluzione.

Per finanziare dei progetti integrati, per l'energia, la chimica, l'agricoltura (ne ha fatto cenno il collega Pumilia stamane, e penso che l'ENI possa impegnarsi in questo), si può pensare di convertire quella fonte che credo sia a fondo perduto, in contributi in conto interesse da dare alla società, ovviamente in progetti che abbiano redditività: in tal modo si darebbe respiro alle nostre imprese; questo è un po' il mio pallino. Infatti, trovo per esempio inconcepibile che in Libia si brucino milioni di metri cubi di gas al giorno, e 150 mila metri cubi al giorno a Loand, sulla piattaforma.

Potremmo dare lavoro alla Nuovo Pignone ed alla SAIPEM progettando per questi paesi, e con redditività, turbine a gas per produrre energia elettrica, e, con un cavo facilmente posabile, trasportarla sulla terraferma; la stessa cosa è stata in parte affrontata e risolta in Nigeria, con il ripompaggio dei pozzi: credo che sia più costoso della trasformazione in energia elettrica.

Un altro tema, a cui accennerò soltanto, e che riprenderemo sicuramente in Commissione, è l'internazionalizzazione ed il Mezzogiorno. Come abbiamo più volte detto, il discorso da portare avanti è che l'intera economia italiana venga internazionalizzata.

Il discorso mi preme perché abbiamo incontrato alcuni operatori di medie imprese: è necessario che i gruppi nazionali, specialmente quelli a partecipazione statale, siano trainanti nell'affrontare il problema dell'internazionalizzazione.

L'ultimo punto riguarda l'ENIMONT. Abbiamo letto in questi giorni, ed ascoltato sia dal professor Reviglio che dal dottor Artali, che ci sono dei problemi nel condurre in porto la *joint-ven-*

ture tra l'ENICHEM e la Montedison. Per la verità, in Commissione avevamo espresso delle riserve, che erano essenzialmente legate al fatto che alcuni gruppi rimanevano fuori dall'accordo, come l'ENIMONT e l'AUSIMONT. Ritengo che il Parlamento debba pronunciarsi in tempi ravvicinati e non rinviare la decisione. Se c'è volontà politica, e credo ve ne sia, nelle forze di maggioranza, si può, in uno dei tanti decreti fiscali, introdurre le norme relative (nonostante la riforma della presidenza del Consiglio che tentava di ridurli).

Solo un accenno riguardo a ciò che ho appreso stamattina sulla PROMOCHEM: ritengo che sia un discorso molto positivo. La PROMOCHEM è rivolta ai paesi esteri, ma c'era anche l'impegno, solennemente preso nei vari incontri in Commissione con il presidente dell'ENICHEM, di interessare i trasformatori ed avviare delle *joint-ventures* per lo sviluppo di certe aree; è assurdo che da queste razionalizzazioni si continuino a lasciare isolati alcuni complessi, a cominciare dalla Sicilia, che produce gran parte del polietene, fino alla Calabria, alla Basilicata ed alla Puglia.

CALOGERO PUMILIA. Come coordinatore di questa indagine conoscitiva, e credo che il discorso valga per tutti i colleghi (lo hanno detto espressamente), ho tratto da questo incontro elementi utilissimi per il lavoro che la Commissione sta svolgendo: e devo anch'io ringraziare il presidente Reviglio e tutti coloro che sono intervenuti.

Ci occupiamo spesso dell'ENI, ed evidentemente il professor Reviglio ha voluto celiare amichevolmente, dicendo che dell'ENI non si parla; se ne parla, e bene, perlomeno questa Commissione ha mostrato sempre una notevole disponibilità che credo sia stata ripagata dall'impegno del presidente e di tutti gli operatori dell'ente di Stato. Certo, non mancano i problemi, né sono mancate, anche da parte nostra, sollecitazioni e critiche, ma certamente c'è attorno all'ENI ed al suo impegno nel paese e nel mondo un consenso piuttosto vasto.

La foresta che cresce – per recuperare un'espressione molto simpatica del collega Merloni – è, per sua fortuna, una foresta abbastanza omogenea rispetto ad altre foreste all'interno delle partecipazioni statali, che talora, pur crescendo, fanno anche molto rumore e richiamano l'attenzione non sempre benevola dei mezzi di informazione e della politica. Come è noto – l'ho detto in premessa, ma vi torno sopra per un attimo – la finalità dell'indagine non è semplicemente quella di assumere una serie di notizie. Noi avremmo un'ambizione, che è quella di dare al Parlamento, al Governo ed agli stessi enti a partecipazione statale suggerimenti ed indicazioni per modificazioni sia di carattere legislativo, ove necessario, sia di carattere strutturale, in vista degli appuntamenti ulteriori che si pongono, sul terreno della globalizzazione continua dei mercati e su quello dei vincoli e delle opportunità che derivano dall'*atto unico* di Bruxelles.

Parto da una considerazione: i commissari che abbiamo incontrato a Bruxelles hanno espressamente parlato di qualcosa cui probabilmente non credono molto, ma che noi dobbiamo prendere per buona. Hanno parlato dell'indifferenza della Comunità economica europea riguardo all'assetto proprietario delle aziende, siano esse private od a partecipazione statale. Questo non è del tutto vero, anche perché – il professor Reviglio e gli altri presidenti lo sanno –, spesso, a Bruxelles ci siamo presentati, specialmente per ciò che riguarda le partecipazioni statali, con il « gioco delle tre carte » (permettetemi l'espressione), che poi, alla fine, si scopre. L'impatto frequente ed ancora attuale sulla CEE è quello dell'acciaio e delle ultime vicende di Bagnoli, da salvare del tutto od a metà o nulla, per cui certamente il nostro prestigio a Bruxelles è piuttosto scadente.

Aggiungo anche che, a Bruxelles, i nostri commissari sono stati valutati proporzionalmente non al loro valore personale, ma alle modalità politiche delle loro scelte. Si può riparare, lo diceva il professor Reviglio e lo ha ricordato il collega

Merloni, tornando all'indicazione originaria delle partecipazioni statali, inserendo al loro interno il capitale privato. Bisogna dire che molto spesso queste operazioni si sono annunciate e poche volte si sono realizzate.

È vero che i tempi euforici della Borsa di qualche anno fa sono passati, che le cautele sono necessarie, che i *partners* a volte sono difficili, però credo che bisognerebbe tentare di puntare su alcune operazioni essenziali per essere quotati in Borsa, e realizzarle, più che annunziarle.

Un'altra considerazione: non c'è dubbio che quando noi affrontiamo il tema dell'internazionalizzazione delle partecipazioni statali siamo consapevoli di affrontare un segmento importante, ma, dal punto di vista quantitativo, secondario rispetto all'intera economia del paese; non lo è, però, dal punto di vista qualitativo, perché le partecipazioni statali comprendono settori essenziali per la nostra economia, come quelli delle comunicazioni e dell'energia. Quindi credo che alcuni vincoli ai quali oggi le partecipazioni statali sono costrette debbano essere affrontati e rimossi, nella logica della salvaguardia non solo degli interessi di questo sistema, ma dell'economia intera; perché un buon sistema di telecomunicazioni non serve solo alla STET od alla SIP, così come un buon sistema di approvvigionamento energetico non serve solo all'AGIP od all'AGIP Petroli ma all'intero paese.

Dovremmo affrontare il tema della politica industriale; abbiamo chiamato il ministro dell'industria per questo, ma probabilmente c'è stato un fraintendimento, perché la sua relazione è risultata poco « centrata » rispetto al tema: mi auguro, tornandoci sopra, maggiore pertinenza.

Ma il problema che rimane, e che ogni tanto viene riproposto, è quello dell'« azienda Italia »; abbiamo riscontrato una serie di richieste e di lamentele riguardo ai rapporti tra i paesi che abbiamo visitato e l'Italia; non dobbiamo dimenticare che, in questo continente, l'Italia è presente, anche in questa zona, attraverso una serie di progetti di coope-

razione e che comunque la nostra percentuale del prodotto interno lordo, finalizzata alla cooperazione, è una delle più elevate nel mondo. Poi dobbiamo fare i conti con la storia, la presenza della Francia e del Regno Unito, con le dimensioni del nostro paese, con una certa disattitudine di una politica estera in questo senso.

Non scandalizza nessuno che il presidente della repubblica francese, o quelli di altri paesi, facciano i venditori di armi, mentre i membri del nostro Governo, per ragioni che io, come cattolico, non posso che condividere, ma che mi lasciano qualche perplessità come uomo politico – e non mi si accusi di doppia moralità –, arrivano ad ipotizzare che il nostro paese non ne debba neanche produrre, oltre a non venderne. C'è qualche contraddizione che interseca tutte le forze politiche e rende i nostri discorsi abbastanza problematici.

Ci siamo spesso occupati dell'ENI dal punto di vista dell'energia, della chimica, ma è stata una riscoperta interessante, per me, ascoltare le relazioni dei presidenti della Snamprogetti e della Nuovo Pignone perché costituiscono, della « foresta che cresce », aspetti di cui si parla poco perché non presentano le problematiche che offrono altri settori. Vorrei osservare, a proposito delle preoccupazioni, delle riserve sulla diversificazione della SAIPEM e del suo destino, che – pur essendo ovvio che nulla si ripete – il presidente della Nuovo Pignone sa bene che, senza l'imposizione di un uomo che non si intendeva di economia, probabilmente non sarebbe qui ad illustrare i risultati della Nuovo Pignone stessa.

Non so se la SAIPEM abbia o no un futuro; ma so, come tutti, che in queste condizioni non ne ha, e che qualche cosa si debba fare, di più e di diverso, per salvare questo patrimonio di esperienza. L'impegno per realizzare la più grande operazione di politica industriale della storia del nostro paese non ha fatto sì che un analogo impegno fosse posto per un'adeguata soluzione ai problemi della

SAIPEM. Ho già detto con chiarezza, e lo ribadisco, che non ho assolutamente condiviso il fatto che esista una sorta di riservato dominio da parte dell'Italstat, nel nostro paese, nei lavori pubblici (condividendo le considerazioni del collega Sanguineti): un riservato dominio che si attua attraverso il sistema della concessione, che rischia di dequalificare sempre di più la presenza pubblica nel settore dei lavori pubblici. Credo che la SAIPEM debba impegnarsi a favore della diversificazione.

Al dottor De Vita vorrei ricordare che siamo consapevoli delle difficoltà, da lui oggi ed altre volte ribadite, riguardanti la distribuzione. Quando uno o due anni fa l'AGIP Petroli procedette ad un riassetto, questo fu accompagnato dal giudizio favorevole della Commissione, anche se certamente non entusiasta, perché si trattò di licenziare, sia pure con tutte le garanzie di carattere sociale, alcune centinaia di persone.

Lo stesso sostegno gli verrà accordato oggi; è chiaro però che la Commissione, da sola, non può affrontare la quantità di problemi illustrati dal dottor De Vita. La ristrutturazione deve essere condotta necessariamente come una delle ragioni essenziali tra i vincoli comunitari che ci vengono dall'atto unico.

Il presidente Reviglio ricordava la vicenda del *common carrier*, quella della parificazione fiscale e degli aspetti distributivi; se non portiamo avanti certe operazioni, certamente saremo fuori dall'Europa. Ho la sensazione (e lo dico sotto forma di battuta) che nella X Commissione, della quale facciamo parte il collega Merloni ed io, circolino delle proposte di legge, tutte di presunta provenienza AGIP ed ENI, per quanto riguarda i gestori; sarebbe opportuno smentire presunte paternità e tentare di delineare in maniera chiara una posizione, sulla quale poi ovviamente discutere. Sicuramente la vicenda dell'ENIMONT è preoccupante. Dopo il gran clamore fatto intorno all'importanza dell'operazione, rischiare di non andare avanti, o comunque avere tempi ritardati, rappresenta in ogni caso un danno.

Penso che da parte di noi parlamentari debba venire una conferma, e che ciascuno di noi debba assumersi la propria responsabilità. Possono essere nate delle perplessità sulla soluzione fiscale avvistata, ma è quella che ha trovato il consenso del Parlamento nella sua fase di preannuncio. Bisognerebbe che le forze di maggioranza, ma non solo loro, arrivassero ad un senso di responsabilità tale da consentire il proseguimento di questa operazione, che costituisce uno degli aspetti essenziali della vita dell'ENI.

Un'ultima considerazione: è stato detto che l'ENI non può essere solo un ente energetico e chimico. Potrebbe essere una scelta politica, ma non lo è, né vuole esserlo; il presidente dell'ENI chiede di essere liberato da alcuni vincoli legislativi proprio perché non vuole limitarsi a gestire un ente energetico e chimico. Questo credo abbia una sua ragion d'essere, che risponde anche a qualche polemica che a torto viene rivolta all'ENI nel rapporto tra la quantità di denaro investita e la quantità di occupazione prodotta.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Non vorrei tentare di trovare delle conclusioni, ma soltanto esprimere la mia viva soddisfazione ed il mio ringraziamento per il contributo dato da tutti a questa giornata. Credo che sia stata una delle sedute più produttive, per le nostre riflessioni, tra tutte quelle alle quali ho partecipato in dieci anni, da quando ho lasciato l'università. Le osservazioni che sono state fatte dimostrano la consapevolezza della serietà dei problemi; naturalmente noi non siamo venuti qui a vendere ricette facili od a far propaganda all'ENI, ma per spiegare cosa stiamo facendo, quali sono i nostri problemi e per segnalare come al nostro interno vi sia una concordanza di visioni strategiche.

Questo è un gruppo unito. Per merito di Mattei, le vicende passate, anche le più negative, non hanno scalfito la capacità del gruppo di interpretare i bisogni del paese e di essere strumento efficiente per esso. Abbiamo problemi ed opinioni discordanti su alcune questioni ma, se

dovessi riassumere brevemente, mi sembra di notare una convergenza di valutazioni da parte di tutti gli angoli politici, con la consapevolezza univoca che questa è una macchina di tutti, non della maggioranza o di una parte di essa. È una macchina che il paese può utilizzare, sulla quale può contare, che può raggiungere risultati importanti e che ora vive il suo momento di maturità; perché, se è vero che nel campo della produzione siamo giunti alla frontiera delle nostre possibilità, ora si tratta di vedere come questa macchina possa oltrepassarle negli altri comparti.

Lo sforzo che abbiamo fatto in questa sede è stato di individuare i settori in cui dobbiamo e possiamo svolgere un'utile funzione nel paese: la chimica, il settore energetico e quello dei servizi dell'*equipment* per l'energia. Mi limiterò ad alcuni tentativi di risposta.

Non credo che la diversificazione che chiediamo possa risolvere i problemi della SAIPEM, problemi di mutamento della divisione internazionale del lavoro. Il 60 per cento dell'attività della SAIPEM è costituita da lavori a terra, soprattutto nella posa dei tubi: è un settore in cui non si avranno più grandi commesse.

Ogni impresa che affronta un cambiamento di mercato può e deve dare un contributo rivolgendosi, con la diversificazione, a comparti vicini alla propria cultura industriale, vicini alla sua attività. Per esempio, se la SAIPEM costruisce grandi gallerie per i tubi che portano gas od acqua, non capisco perché non possa costruire gallerie e farci passare una strada. Se ha partecipato alla costruzione di grandi centrali significa che è in grado di costruirne.

Io non ho una visione dirigistica delle partecipazioni statali. Se ci sono dei comparti di monopolio naturale ed esclusivo è giusto che un ente abbia la priorità sugli altri, ma se ci sono dei comparti dove c'è concorrenza, e dove non c'è eccesso di domanda sull'offerta, allora la concorrenza è bene accettata, anche tra noi. Ricordo una discussione avuta con Vittorio Merloni, quando annunciammo, sei

anni fa, la nostra intenzione, per diversificare, di produrre le caldaie murali a gas. Merloni, allora presidente della Confindustria, disse che sarebbe stato uno sbaglio e che avremmo perso molti soldi, avendo il suo gruppo provato quest'esperienza.

Avrebbe avuto ragione se, in questo settore, non fossimo stati dipendenti dall'estero per il 60-70 per cento; infatti, le caldaie murali a metano per la casa le importavamo. La nostra iniziativa si è rivelata un successo: oggi abbiamo delle caldaie murali che, dal punto di vista dell'efficienza, sono le migliori nel mondo, superiori a quelle tedesche; al secondo anno di produzione, ne produciamo 25 mila, con una linea fortemente automatizzata che, anche se non ha risolto i problemi della diversificazione della Savoie, in sostanza ha dato un segno delle sue possibilità.

Il nostro obiettivo è quello di mantenere delle imprese che siano efficienti, dinamiche, che creino ricchezza nel mondo che cambia; l'ENI non deve essere penalizzata. Condivido l'ideologia che l'onorevole Merloni qui ha espresso; lo dico sempre ai miei collaboratori e c'è una grande polemica all'interno del gruppo. L'ENI non deve più far conto sui fondi di dotazione, anche se mi batto perché credo sia ingiusto considerare i fondi d'azione come *injection* per l'investimento come i fondi di dotazione che coprono i risparmi; ritengo che nella situazione in cui si trova l'Italia, di finanza pubblica in crisi, dobbiamo trovare al nostro interno le risorse.

Questo comporta anche dei problemi, perché dobbiamo mettere a posto le aziende quando andiamo in Borsa; abbiamo qualche consigliere che ci crea problemi, ma siamo comunque uno strumento al servizio del paese. Se non riusciamo a raggiungere gli obiettivi strategici con le nostre forze perché ci mancano le risorse, non deve essere questa carenza un vincolo che ci impedisca di correre.

Noi esistiamo come impresa pubblica perché assolviamo ad una funzione strate-

gica. Non che l'ENI non possa svolgere una sua posizione strategica senza i fondi di dotazione, perché credo che fare 5.500 miliardi di investimento, totalmente autofinanziati, sia un notevole risultato; però possiamo fare di più. Ed è per questo che abbiamo chiesto i fondi di dotazione (se sono dati agli altri, non capisco perché non dovremmo usufruirne anche noi), dei quali garantiamo di fare buon uso.

Rimane (e condivido la riflessione dell'onorevole Merloni) per noi il dovere di sfruttare meglio la ricchezza che abbiamo, incanalando nel risparmio per fare investimenti, per svolgere meglio la nostra funzione dinamica.

Concordo con l'onorevole Pumilia quando dice « meno annunci e più fatti »; stiamo lavorando per i fatti. Abbiamo una serie di problemi perché, naturalmente, per fare grandi operazioni di Borsa bisogna tener presenti i vincoli del

mercato: ed altri problemi riguardano le grandi iniziative nel settore energetico.

La strategia è questa; e credo che l'ENI debba svilupparla anche pensando al 1992, perché queste discriminazioni nei confronti dell'impresa pubblica esistono e sono giustificate in quanto non abbiamo dato buona prova ed abbiamo fatto il « gioco delle tre carte » troppe volte. Cosa possiamo fare per difenderci? Dobbiamo attrezzarci per dimostrare che siamo competitivi, che non abbiamo bisogno di denaro pubblico e che quindi abbiamo il diritto di non essere perseguitati. Quando dico nessuna agevolazione, ma anche nessuna penalizzazione, cerco di fornirci di uno *slogan* che ci consenta di vivere tra pari ed a testa alta.

L'incontro termina alle 19.