

5

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 20 MARZO 1991

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 16.

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

Audizione del presidente della Montedison, ingegner Giuseppe Garofano.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'evoluzione del rapporto tra pubblico e privato nel quadro della competitività globale in Gran Bretagna, Francia, Germania, Svezia, Ungheria e Cecoslovacchia, l'audizione del presidente della Montedison, ingegner Giuseppe Garofano, che ringrazio di essere intervenuto.

Prima di dare la parola all'ingegner Garofano rilevo come la nostra Commissione, impegnata nell'esame dei programmi delle partecipazioni statali e delle strategie del sistema dell'impresa pubblica, vede negli incontri con i rappresentanti del settore privato la possibilità di procedere ad un confronto molto libero e franco. Mi auguro che anche questa sera sia possibile approfondire la discussione di un tema così attuale qual è quello del rapporto tra pubblico e privato; ultimamente il presidente del CNEL De Rita ha affrontato tale argomento in un dibattito molto interessante e noi, che abbiamo iniziato da tempo quest'indagine conoscitiva, speriamo di poter comprendere a fondo, anche sulla base dell'esperienza degli altri paesi, il disegno della nostra economia.

Preciso per il nostro ospite che abbiamo concluso da poco un'indagine conoscitiva sull'internazionalizzazione del sistema delle partecipazioni statali, di cui

è stato coordinatore l'onorevole Calogero Pumilia, del gruppo della democrazia cristiana, mentre ora ci stiamo appunto dedicando a questa indagine conoscitiva sull'evoluzione del rapporto tra pubblico e privato, di cui è coordinatore l'onorevole Luigi Castagnola, del gruppo comunista-PDS.

Do ora la parola all'ingegner Giuseppe Garofano.

GIUSEPPE GAROFANO, Presidente della Montedison. Innanzitutto desidero ringraziare per l'opportunità di essere qui e di illustrare la nostra posizione sul tema che è stato sottolineato dal presidente.

Come premessa vorrei solo sintetizzare come si svolge l'attività del nostro gruppo industriale, per poter meglio qualificare ciò che dirò dopo. Come gruppo Ferruzzi-Montedison abbiamo avuto un'evoluzione che non sto a ricordare poiché è stata anche oggetto di cronaca giornalistica, mentre preciso che stiamo compiendo un grosso lavoro di riassetto e di ridefinizione del nostro portafoglio di attività, nonché di razionalizzazione delle strutture societarie, in un'ottica di sviluppo industriale, che sintetizzo indicando una prospettiva di investimenti di circa 7 mila miliardi, prevalentemente in attività produttive, suddivisi in circa 2 mila miliardi nell'energia, 2 mila 500 nella chimica, in particolare nella chimica dei polimeri e nelle materie plastiche, 2 mila nell'agroindustria e 700 in altre attività.

Come gruppo Ferruzzi-Montedison abbiamo avuto un giro d'affari consolidato di circa 17 mila miliardi. Da questo escludo le *joint-ventures* paritetiche che abbiamo, di cui le principali sono due:

una nel settore della carta, con la James Level americana, ed una nella distribuzione di carburanti, con la Shell; vi sono, poi, altre *joint-ventures* più piccole, il cui giro d'affari ammonta comunque a 5 mila miliardi. Non includiamo nei nostri dati neanche l'attività di commercio internazionale, che vale mediamente 7-8 mila miliardi l'anno, perché non è correttamente consolidabile con l'industria; né tanto meno l'attività nel comparto assicurativo, che sviluppa circa 6 mila 500 miliardi di premi l'anno e che credo interessi la Commissione soprattutto con riferimento alla Germania.

Dunque, parlo di ricavi consolidati con le precisazioni che ho fatto, perché gli aggregati, cioè il giro d'affari che sviluppiamo, ammontano ad oltre 35 mila miliardi, con un patrimonio di 9 mila 200 miliardi (capitale sociale e riserve). Se può interessare, poiché anche questo è stato oggetto di comunicazioni, preciso che il rapporto debiti-patrimonio è di circa 0,8 volte.

La proiezione internazionale che abbiamo ritengo sia una delle più rilevanti, non so se la più rilevante in assoluto nel panorama italiano. Per citare alcuni dati posso dire che il giro d'affari che ho testé indicato nel 1990 è stato realizzato in questo modo: 33 per cento in Italia, 39 per cento nel resto della Comunità europea, 24 per cento in America e 3 per cento in Asia. Questo fatturato non deriva, come emergerà dalle schede per singolo paese, da commercializzazione di produzioni effettuate in Italia o in Europa verso gli altri continenti, ma è prevalentemente riconducibile al valore della produzione; ciò che vendiamo, infatti, viene anche prodotto in quello stesso continente. Abbiamo quindi unità produttive di imprese nelle aree che ho citato.

Il cuore industriale del gruppo è rappresentato dalla Montedison *holding*, a cui fanno capo il settore chimico e quello agroindustriale; per il primo l'azienda capofila è la Montecatini (la società energetica l'abbiamo chiamata Edison per ovvie ragioni), mentre per la parte industriale è l'Eridania Béghin-Say. Il fatturato della

Montecatini nel 1990 è stato di circa 5.500 miliardi, il 9 per cento è rappresentato dall'energia ed il resto dalla chimica dei materiali plastici e farmaceutica; le aree principali sono infatti quella dei materiali polimerici, cioè leghe di polimeri, materiali compositi e applicazioni di valle, cioè più vicine al mercato, chimica delle specialità ed intermedi per farmaceutici.

Il settore dell'energia è rappresentato dalla SELM, ribattezzata Edison, che costituisce circa il 3 per cento della produzione elettrica nazionale (con riferimento alla sola parte idroelettrica rappresenta il 9 per cento). L'Eridania è la capofila dell'agroindustria ed opera in cinque grandi aree: lo zucchero per il 27 per cento, l'amido ed i carboidrati in generale per il 19 per cento, gli olii di marca (per esempio, Carapelli, il cui equivalente in Spagna è venduto sotto il marchio Coipe ed in Francia sotto il marchio Lesieur), gli alimentari ed industriali per il 35 per cento del giro d'affari, infine i mangimi per il 10 per cento.

La diversificazione geografica è molto forte, perché il giro d'affari investe l'Italia per il 22 per cento, la Francia per il 24 per cento, il nord America per il 20 per cento e la Spagna per l'8 per cento; il saldo è Germania-Olanda-Inghilterra. Il giro d'affari dell'agroindustria è pari a 9.300 miliardi, con un patrimonio di 1.860 miliardi ed un indebitamento di 1.750 miliardi.

A livello di sola Montedison, il fatturato complessivo consolidato, ad esclusione delle *joint ventures*, è stato di 15 mila miliardi, l'indebitamento finanziario 6.300 miliardi ed il margine operativo lordo (che è il margine prima di ammortamenti, interessi passivi ed utile al lordo d'imposte) 1.700 miliardi.

Il nostro obiettivo, a seguito degli investimenti prima ricordati, è di arrivare al 1993 con 20 mila miliardi di fatturato, cioè con 5 mila miliardi in più, prevalentemente da sviluppo interno, cioè su investimenti relativi ad impianti produttivi derivanti da tecnologie proprietarie, con un risultato industriale ripartito in due

terzi per la chimica ed un terzo per l'agroindustria. Per chimica deve intendersi chimica delle materie plastiche speciali, dei materiali avanzati, degli intermedi farmaceutici, quindi ad alto valore aggiunto.

L'altro obiettivo che ci poniamo è lo sviluppo di sinergie tra chimica e agroindustria, nel senso che l'aver messo insieme una parte importante di ricerche e di attività chimiche nella Montedison con l'esperienza su alcuni mercati e prodotti diversi come nell'agroindustria, come è avvenuto nel caso di Eridania e Béghin-Say, ha permesso di trasferire la cultura chimica anche nell'agroindustria. Pertanto, il primo esempio è la produzione di prodotti termoplastici a partire dall'amido: è iniziata una produzione sperimentale, della quale esistono le prove presso i clienti, che abbiamo venduto per qualche migliaio di tonnellate. Si tratta di amido termoplastico, metabolizzabile da parte dei microorganismi; un sacchetto di amido termoplastico assomiglia ad uno di polietilene, con la differenza che la base di partenza è costituita da carboidrati.

Un altro punto importante di questo sviluppo è la produzione di composti chimici ossigenati a partire dai carboidrati, con un procedimento che somiglia al *cracking* degli idrocarburi. Vi sono anche applicazioni sulla carta, cioè per utilizzi alternativi inerenti alla cellulosa.

Spendiamo per la ricerca circa 500 miliardi l'anno, che sono molti in rapporto alla dimensione del gruppo, la metà nella farmaceutica, 80 per l'agroindustria ed il resto per la chimica dei polimeri; abbiamo inoltre circa diecimila brevetti di nostra proprietà.

Come gruppo Ferruzzi abbiamo un settore vivace dal punto di vista della presenza internazionale, cioè quello dell'ingegneria e costruzioni, in cui operiamo con le società di ingegneria Tecnimont e Calcestruzzi. Sono stati realizzati moltissimi impianti di processo chimici, farmaceutici, alimentari e di fermentazione ed anche nel campo dell'agroindustria. La Calcestruzzi è il primo gruppo in Europa

per la produzione di materiali da costruzione, che in Italia detiene il 13 per cento della quota di mercato. Nell'ingegneria e servizi di telecomunicazione opera la Dache si occupa principalmente di ingegneria di telecomunicazioni e non fa più servizi di *software*, ma per noi non ha più un fuoco strategico importante. Nel campo assicurativo cito il controllo congiunto della Fondiaria, che abbiamo insieme al gruppo di De Benedetti; con la Fondiaria abbiamo acquisito due anni fa il controllo, sempre congiunto (25,1 per cento noi e 25,1 la Aachener und Munchener di Aquisgrana), della terza compagnia vita tedesca Volksfursorge, che era la compagnia di assicurazioni del sindacato tedesco. Essa ha circa 8 milioni di clienti (praticamente tutti lavoratori della ex Germania occidentale) ed una struttura di distribuzione abbastanza atipica nel mercato, perché molti agenti erano anche rappresentanti dei consigli di fabbrica. Siamo molto soddisfatti di questa nostra presenza in Germania, perché vi è un buon clima di collaborazione e soprattutto la possibilità di sperimentare la distribuzione di prodotti assicurativi e finanziari in formule che in Italia non sono ancora largamente diffuse.

Nel campo dei trasporti marittimi abbiamo la Fermar, che opera nel trasporto *bulk* di prodotti allo stato liquido, secco o gassoso e che fornisce un importante servizio a tutti i settori operativi della Ferruzzi: è infatti specializzata nel trasporto di prodotti agricoli, petroliferi, chimici e del cemento. Ritengo che oggi sia il più rilevante armatore privato italiano nel campo del trasporto.

Passando ai rapporti fra le società del gruppo Ferruzzi-Montedison e le società pubbliche nei paesi oggetto dell'indagine della Commissione, abbiamo iniziato ad avere rapporti con i paesi ad economia pianificata (URSS, Ungheria, Cecoslovacchia ed ex DDR) molti anni fa. La Montedison iniziò addirittura gli scambi con l'Unione Sovietica nel 1931. Direi che le relazioni sono state sempre soddisfacenti e non si sono mai verificati problemi di pagamento, almeno con l'Unione Sovietica, fino a due anni fa, quando i pro-

blemi a tutti noti si sono riverberati sull'economia. Però, in generale, i rapporti con la comunità sovietica ed in particolar modo con i ministeri tecnici interessati – della chimica, della petrolchimica, della raffinazione del petrolio – sono stati intrattenuti con interlocutori che sul piano professionale sono assolutamente confrontabili con noi; non si tratta di un paese arretrato dal punto di vista industriale o tecnico-scientifico, anzi proprio nell'ambito delle relazioni del nostro gruppo con l'Unione Sovietica si è verificato un episodio importante: abbiamo appreso una tecnologia sovietica per ottenere policarbonato e l'abbiamo sviluppata, mentre normalmente avviene il contrario (siamo noi ad esportare tecnologia).

Ma in Unione Sovietica vengono svolte molte attività scientifiche che non hanno trovato applicazioni dirette di tipo industriale poiché manca la cultura del mercato, che costituisce lo stimolo a capire cosa si possa fare grazie a certe attività e che ne fa sviluppare l'applicazione. In effetti, i sovietici hanno un patrimonio scientifico e tecnologico di assoluto rispetto, che non valorizzano per quelle che sono le possibili applicazioni a causa, probabilmente, di tutti i problemi che hanno avuto e per un'impostazione di fondo diversa dalla nostra.

Gli investimenti stranieri sono diventati possibili solo in anni recenti: in Ungheria una decina di anni fa, in Unione Sovietica e Cecoslovacchia tre anni fa. Prima d'allora noi costruivamo impianti come compagnia di *engeneering*, come *general contractor* e venivamo pagati. Nell'arco di tempo che ho citato si sono invece rese possibili iniziative miste, inizialmente con vincoli molto rigidi posti alle *joint-ventures*; di conseguenza il rapporto con questi paesi doveva essere impostato sull'esigenza di ottimizzare i rapporti sia con gli enti centrali, sia con interlocutori che nel frattempo acquisivano un certo grado di autonomia.

La risposta che abbiamo dato è stata la seguente: in tutti i paesi dell'Est europeo siamo presenti con nostri uffici, con nostri dipendenti che operano sul luogo,

in particolar modo in tutte le capitali dell'Europa centro-orientale. Inoltre vi è una miriade di accordi con gli enti centrali di ogni singolo paese intorno a cui costruire, successivamente, un dialogo con i *partners* finali, industriali o commerciali che siano. Per i paesi ad economia centralizzata la necessità è infatti sempre quella di avere un rapporto con gli interlocutori a livello centrale, per poi ritagliare all'interno di tale rapporto gli spazi specifici; per fare un esempio, dirò che gli accordi sono stati con Chemapol in Cecoslovacchia, con la Chemolimpex in Ungheria, con la Sojuzchimexport in Unione Sovietica ed altri ancora (sono tutti citati nel documento che lascerò alla Commissione).

Questi accordi erano e sono articolati in forma tale da prevedere incontri a cadenza annuale per individuare piani di attività operativi, cioè per far discendere da accordi di principio o di collaborazione strategica in generale i temi specifici su cui iniziare l'attività economica. Ad esempio, come ricordavo, dal 1933 ad oggi in Unione Sovietica abbiamo costruito circa 40 impianti chimici, nel 1987 in Cecoslovacchia abbiamo licenziato prodotti farmaceutici nell'ambito di una partecipazione mista, mentre in Ungheria abbiamo costruito, nella logica di una *joint-venture*, un impianto di materie plastiche che è entrato in funzione nel 1989.

Preciso che dal 1978 al 1985 in Unione Sovietica abbiamo realizzato nove impianti chimici, la cui produzione serviva in parte a rifornire di prodotti intermedi i cicli di lavorazione della Montedison. È questo l'aspetto che vorrei sottolineare: alcuni investimenti che l'Unione Sovietica ha fatto erano finalizzati ai fabbisogni industriali del paese, ma anche al mercato dell'esportazione; noi abbiamo realizzato alcuni impianti ritirando il prodotto non più nella logica degli anni settanta – durante i quali gli accordi di ritiro di merci hanno finito per creare eccedenza di offerta sui mercati occidentali – ma in alternativa al realizzare alcune produzioni in casa nostra.

Da quando è diventato possibile l'investimento in *joint-ventures* abbiamo subito cercato progetti che presentassero interessanti opportunità. La più rilevante, che non si è concretizzata a seguito della crisi politica intervenuta, è stata quella del 1988: in quell'occasione abbiamo dato luogo ad un consorzio internazionale di cui facevano parte la Montedison, la Occidental Petroleum, la Mitzui e la Marubeni, oltre all'Enichem; vi erano dunque quattro soci, la metà a capitale italiano, con l'obiettivo di realizzare un gigantesco impianto petrolchimico del Kazakistan. L'investimento era dell'ordine di 7-8 miliardi di dollari e si trattava di valorizzare un giacimento di petrolio a gas. Tale opportunità poi non ha avuto seguito perché non si sono ritrovate le condizioni per attivare, da parte del mercato internazionale, un finanziamento di alcuni miliardi di dollari sull'Unione Sovietica in una situazione di turbolenza dal punto di vista economico-politico; infatti la logica di questa iniziativa era ed è quella di ricorrere al mercato internazionale, non alle fonti finanziarie interne.

Un altro grande progetto di collaborazione iniziato nel 1988 e che credo abbia una valenza politica interessante per il governo sovietico è quello concernente la valorizzazione, dal punto di vista agricolo e agro-industriale, di un comprensorio di circa 500 mila ettari nella zona di Stavropol. Con i responsabili sovietici sono stati concordati gli interventi da eseguire nel 1989 e negli anni successivi in campo agricolo e a livello industriale di trasformazione – il che vuol dire zuccherifici, oleifici, lievifici, amidarie, macelli e salumifici, centrali del latte e caseifici – nonché a livello di industrie conserviere e mangimifici, utilizzando le tecnologie del nostro gruppo. Gli interventi si estendono anche alle infrastrutture quali le strade o i centri di stoccaggio per cereali, come pure alle industrie per l'imballaggio dei prodotti finiti.

Nel 1989, oltre all'elaborazione dei progetti e degli studi di fattibilità tecnico-economici, sono state realizzate anche sperimentazioni agricole e zootecni-

che, nonché il *training* di specialisti sovietici in Italia, presso le nostre unità produttive.

Nel 1990 sono iniziate le coltivazioni a pieno campo di soia, mais e barbabietola da zucchero, con risultati molto positivi (se alla Commissione interessa, l'ingegner Alessandrello potrà fornire tutti i dati relativi): solo coltivando meglio, le rese per ettaro sono quasi raddoppiate. La logica è quella di partire da qui per poi costruire gli impianti di trasformazione industriale al fine di servire il mercato interno di merci – tipo olii alimentari, farine, amido, zucchero – che attualmente vengono importate e che, invece, possono agevolmente essere prodotte in Unione Sovietica.

Sempre nel 1989, con il ministero della chimica e della raffinazione petrolifera abbiamo realizzato un accordo per la costruzione di cinque impianti per la produzione di materie plastiche, per una complessiva capacità di 500 mila tonnellate annue. Alcuni di questi impianti sono in *joint-venture*, naturalmente sulla base della legge sovietica, che riteniamo risponda solo in parte all'obiettivo di realizzare quell'associazione tra imprese sovietiche ed imprese esterne che il governo si proponeva, poiché la normativa sovietica sulle *joint-ventures* è ancora abbastanza lontana dal consentire la realizzazione di quel che ci si aspetterebbe investendo capitali (le certezze in ordine alla remunerazione del capitale ed alla possibilità di rimpatrio degli utili sono in parte aleatorie).

In Ungheria nel 1989, dopo trattative durate alcuni anni, è stata costituita la Dunamont, società di capitali con una quota Montedison del 35 per cento ed una partecipazione della IFC, cioè il settore della Banca mondiale che prende partecipazioni. Tale società era destinata a produrre e vendere polistirolo ed ha rappresentato una delle principali *joint-ventures* realizzate con paesi dell'Europa centrale. La Dunamont fu poi conferita ad Enimont.

In Ungheria il gruppo Ferruzzi-Montedison ha costituito alcune *joint-ventures*

nel settore agroindustriale ed in quello dell'ingegneria. In particolare operano l'Agro Komplex Central Soya - la Central Soya è una società americana controllata dall'Eridania-Béghin-Say, che ha circa 2 miliardi di dollari di fatturato e che opera nel campo degli olii alimentari, delle farine di soia, delle lecitine e dei mangimi - e la Tecnimont Budapest. La *joint venture* con la Central Soya è stata costituita nel gennaio 1990 tra una società americana ed un organismo statale ungherese, l'Agard, una delle maggiori fattorie statali del paese, che opera nel settore dei mangimi complessi, coprendo una significativa quota di mercato in Ungheria. Recentemente è stato raggiunto un accordo affinché noi ne possiamo assumere il controllo. L'esperienza è stata positiva ed ha spinto il nostro gruppo a cercare di realizzare iniziative anche nei settori dello zucchero, dell'amido, dell'olio industriale e della farmaceutica (a questo riguardo sono ancora in corso trattative).

L'altra *joint-venture* ungherese nel campo dell'ingegneria è stata costituita nella seconda metà del 1990 tra la Tecnimont ed alcuni enti di stato ungheresi (in particolare Technoimpex e Vegyepszer) e si occupa di lavori di progettazione ed ingegneria. Si tratta di un'attività simile a quella che svolgiamo in Italia ed in Europa, radicata in Ungheria con una struttura professionale che si apre a lavorare per il mercato ungherese.

Per quanto riguarda il settore farmaceutico, nel 1978 abbiamo cominciato ad operare d'intesa tra la Farmitalia Carlo Erba e la Medimpez Hungarian Trading Company per i prodotti farmaceutici, al fine di produrre un prodotto specialistico particolare, l'acido alfaprostico.

In Cecoslovacchia non abbiamo ancora costituito *joint ventures*, ma ne è in fase avanzata di studio una importante nel settore dei materiali compositi su tecnologia Montedison, nonché una cooperazione tecnologica, sempre nel settore dei materiali, su licenza cecoslovacca.

Sono due gli accordi della Farmitalia in Cecoslovacchia: nel 1986 Farmitalia ha

concesso a Spofa la licenza di vendere in Cecoslovacchia la specialità medicinale Minidiab per la cura del diabete, mentre l'anno successivo si è impegnata a vendere alla Chemapol la materia prima per produrre questo farmaco.

Nella *ex DDR* l'interesse del gruppo è incentrato sullo zucchero e sulla possibilità di partecipare alla ristrutturazione del settore saccarifero, cosa che si sta concretizzando con la possibilità di fare investimenti diretti in impianti. È chiaro che oggi il quadro normativo e di protezione dell'investimento è diverso, essendo la *ex DDR* entrata a far parte del territorio della *ex Germania occidentale*. Nel loro complesso le esperienze di collaborazione pubblico-privato sono state positive, perché hanno permesso di raggiungere obiettivi industriali, commerciali e scientifici di indubbio interesse reciproco ed hanno consentito al gruppo di raggiungere una posizione competitiva di tutto rispetto, se confrontata con analoghe esperienze compiute da altre imprese sia italiane sia internazionali.

La fase attuale di riforme (più avanzata in Ungheria ed in Cecoslovacchia, meno in URSS) impone una modificazione radicale del rapporto pubblico-privato all'interno di questi paesi e quindi un approccio diverso da parte di un gruppo privato o pubblico straniero. Non credo che vi siano molte differenze per questo tipo di proiezione all'esterno sulla natura dell'azionariato del gruppo italiano di partenza; i problemi, invece, si pongono con riferimento alla natura degli affari che si fanno insieme.

Mancano tuttavia molte delle condizioni generali che reggono una vera economia di mercato; si è in una fase di transizione, in cui si intravede che si sta andando verso un'economia di mercato, ma è difficile capire con quali tempi e, soprattutto, con quali regole e modalità. Le privatizzazioni sono l'obiettivo che tutti quei paesi si stanno dando, ma è molto difficile riuscire a stabilire quanto concreto esso possa essere. È forse importante capire il ruolo che giocano alcune istituzioni internazionali nell'assumere

partecipazioni in imprese domiciliate in Ungheria o in Cecoslovacchia, sul genere della Banca di sviluppo per l'est europeo, che credo possa essere un importante elemento per privatizzare, essendo lo statuto di questa banca vincolante per il 60 per cento degli investimenti fatti in imprese private o da privatizzare. Ciò può rappresentare un forte elemento di spinta per accedere non solo ai finanziamenti, ma anche alle partecipazioni.

Più agevole si sta rivelando la « piccola privatizzazione » dei servizi e delle attività artigianali, che sta procedendo con molto dinamismo. Per completare il quadro delle richieste, prima di passare alle domande, se vi saranno, illustrerò i nostri rapporti con le imprese pubbliche tedesche, inglesi e francesi, lasciando poi la mia relazione alla Commissione. Fornirò un segnale che può risultare più indicativo di molte descrizioni; considerando Francia, Regno Unito, Germania, Svezia, Ungheria e Cecoslovacchia, abbiamo la seguente situazione aggiornata al 1990: un *export* di 425 miliardi, un *import* di 189, con un saldo attivo di 236 miliardi. Tuttavia l'attività economica che svolgiamo in questi paesi, comprese le *joint-ventures* al 50 per cento che menzionavo prima, sviluppa un giro d'affari di 7.227 miliardi. Questa è l'evidenza numerica del fatto che la nostra attività in questi paesi è svolta principalmente o quasi esclusivamente da attività di impresa.

Per esempio, in Germania, oltre al caso delle assicurazioni (che non è presente in questi dati perché è disomogeneo e non sommabile), abbiamo stabilimenti di produzione di olii alimentari, di farine ed olii derivati a Mannheim; inoltre nella Saar, negli stabilimenti di produzione di olii alimentari della Lesieur, abbiamo una produzione di amido e derivati a Krefeld; a Bayreuth la Himont produce polipropilene e materiali avanzati; a Friburgo la Farmitalia produce antitumorali e farmaci per il sistema nervoso centrale. Vi sono 245 persone impiegate nell'impresa tedesca della Farmitalia, 108 nell'Himont e fra Cereol Lesieur e Cerestar circa 1.000 persone. Sempre in Germania,

abbiamo attività commerciali con uffici a Francorte, Berlino e Stoccarda: si tratta di una quarantina di addetti che svolgono quell'attività commerciale che ho precisato prima.

Nel Regno Unito abbiamo presenze industriali a Manchester, Larne, Wrexham, Milton Keynes, Bridgend, Brantham, Outbridge, Tottenham. Si tratta di impianti tutti collocati nella zona centrale e meridionale dell'Inghilterra, con una distribuzione che non interessa la Scozia. Tale presenza si realizza sempre attraverso società inglesi che sono Cerestar, Moplefan - che fa film e fiocco di polipropilene, cioè prodotti per imballaggio -, Himont, cinque cartiere per la parte della *joint-venture* che riguarda carta e prodotti in ovatta di cellulosa per uso domestico ed igiene personale, Montefluos, che produce composti florurati ed ossigenati i quali hanno, come settore di impiego, la chimica, l'elettronica e l'aerospaziale. Per fare un esempio, dirò che ci sono contratti nel settore della chimica che riguardano motori, cavi ad alta temperatura, paraurti, cruscotti per l'industria automobilistica; poiché è di moda parlare di *Tornado* dirò che la Montecatini ha stipulato un accordo con il Ministero della difesa nell'ambito del programma Tornado per la fornitura del sistema di sicurezza di armamento.

In totale, nel Regno Unito abbiamo 3.665 dipendenti in attività di impresa e 158 che si occupano di attività commerciale. Il giro d'affari ammonta a 840 miliardi per quanto riguarda il valore della produzione ed a 440 miliardi per la parte commerciale.

In Francia la presenza è molto forte, praticamente vi sono tutte le società del gruppo, dalla Béghin-Say, che è la capofila francese nel settore agroindustriale, alle controllate della Béghin-Say, alla Lesieur, alla Cerestar, alla Himont, alla SIR France, alla Farmitalia, alla Ferruzzi France, che è il *trading*. In totale abbiamo, in Francia, un giro d'affari che ammonta a 3 mila 200 miliardi, di cui 2 mila 300 nell'agroindustria. I dipendenti sono 8.174.

Come uffici commerciali abbiamo altre società francesi che, inclusa l'attività di commercio di cereali e semi oleosi, hanno fatto nel 1990 circa 1.500 miliardi di transazioni commerciali da *trading* agricolo. Si tratta di un'attività che fluttua molto a seconda delle opportunità di mercato, tant'è vero che nel 1989 si erano realizzati 2 mila 400 miliardi.

Con riferimento a Svezia, Cecoslovacchia ed Ungheria abbiamo Farmitalia, Montefluos - che è quella società che fa composti florurati e ossigenati - e Tecnimont Budapest, che ho già citato. In totale, se non sbaglio, il giro d'affari è dell'ordine di 50 miliardi ed abbiamo in questi paesi circa 70 addetti.

Dopo aver tracciato questo quadro generale, chiedo al presidente se preferisca che i commissari mi rivolgano delle domande o che io prosegua con delle considerazioni, sempre generali, sul rapporto tra pubblico e privato in Italia.

PRESIDENTE. Ritengo sia meglio che lei completi la relazione, in modo da avere un quadro generale sul quale riflettere e discutere.

GIUSEPPE GAROFANO, Presidente della Montedison. Passando a considerazioni di ordine generale sul rapporto pubblico-privato in Italia, desidero sottolineare che il sistema italiano delle imprese opera già da tempo in un contesto internazionale integrato; per altro questa Commissione si è già occupata in maniera estesa delle interconnessioni che esistono ormai a livello internazionale tra imprese italiane ed estere.

Pare che il sistema privato operi con una velocità maggiore rispetto a quello pubblico e credo ciò dipenda dal fatto che esso gode di maggiore libertà operativa, il che si riflette sulla capacità di adeguarsi più o meno rapidamente alle situazioni internazionali ed alle opportunità che si prospettano. Quindi il problema non consiste tanto nell'opzione tra pubblico e privato, quanto, probabilmente, nell'individuazione dei settori da considerare strategici per l'intervento

dello Stato, selezionando i temi di politica industriale del portafoglio di attività che lo Stato possiede.

Un secondo aspetto è quello relativo all'effettiva gestione manageriale delle imprese pubbliche. Nelle due ultime leggi finanziarie, cioè quelle relative al 1990 e al 1991, sono state previste cessioni di beni dello Stato; sia la Camera sia il Senato si sono impegnati nella discussione di disegni di legge sulla privatizzazione di beni, mobili ed immobili, dello Stato; infine, questa stessa indagine conoscitiva, come altre svolte sempre da questa Commissione anche nella passata legislatura, rappresenta sicuramente la ricerca di una nuova misura nell'equilibrio tra libera iniziativa ed intervento pubblico. Mi sembra, tuttavia, che sia ancora limitata la portata di questa riflessione e delle sue conseguenze operative, perché vendendo quote minoritarie di aziende o di banche pubbliche o anche lo stesso patrimonio immobiliare dello Stato mi pare difficile che si possano risolvere nelle quantità necessarie i problemi dell'inefficienza del sistema pubblico e del contenimento del debito pubblico nazionale. Ciò anche perché non avendo il nostro paese un mercato dei capitali dinamico e di dimensioni adeguate al potenziale economico che è in grado di esprimere, è molto difficile riuscire ad individuare quali possano essere i soggetti acquirenti di beni da privatizzare. Credo che ci sia circolarità tra i due aspetti e che, forse, andrebbe impostato il problema della creazione o attivazione di un mercato dei capitali che possa poi consentire in forma diffusa il collocamento di proprietà dello Stato presso i risparmiatori.

Nell'ambito delle funzioni che competono al pubblico - vi prego di interpretare quanto sto dicendo in senso costruttivo e non critico - ritengo debba essere precisata la finalità che viene attribuita alle imprese a partecipazione statale. Questo proprio perché, in teoria, lo Stato dovrebbe intervenire là dove, per differimento dei ritorni sui capitali investiti o per dimensione degli investimenti da ef-

fettuare, non sia possibile reperire soggetti privati che siano interessati o che abbiano la possibilità di investire i propri soldi per far decollare un'iniziativa di questo genere. Quindi rimango fermo al principio di sussidiarietà dello Stato nei confronti dell'iniziativa privata.

Altro aspetto è quello relativo alla differenza tra indirizzo strategico e controllo della gestione da un lato ed esercizio dell'attività di gestione delle attività economiche dall'altro. Si tratta di un aspetto che — almeno per quanto riguarda la mia esperienza — in altri paesi è stato chiarito, nel senso che, per le attività che possiede lo Stato ha il diritto-dovere di esercitare il compito dell'azionista, quindi di fornire chiaramente l'indirizzo strategico sull'attività che le imprese di cui è azionista devono svolgere.

D'altra parte, queste imprese, operando sul mercato con le stesse regole degli altri, debbono garantire a chi le gestisce i medesimi gradi degli altri, altrimenti non avrebbero la possibilità di muoversi con la velocità richiesta dai tempi. Ritengo sia importante fare chiarezza tra i compiti di indirizzo strategico e di controllo e quelli di gestione operativa; personalmente sono a favore dell'attribuzione delle responsabilità gestionali a *managers* che abbiano i poteri operativi per muoversi nell'ambito delle strategie concordate, con meccanismi molti simili a quelli che reggono le imprese di mercato. Abbiamo una definizione di impresa pubblica e privata molto fuorviante: la prima è quotata in borsa e non è soggetta a controllo statale; nella sostanza vi è una pluralità di soggetti che partecipano a queste imprese e più trasparente e diretto è il meccanismo dell'acquisto delle azioni in borsa, che dà la titolarità diretta a chi investe il denaro di capire che uso ne venga fatto.

Il concetto che intendevo illustrare in sintesi è questo: se si vuole che le imprese a partecipazione statale siano vere imprese, bisogna che quest'ultimo concetto sia uguale per tutti. Non so se occorra un riferimento normativo od interpretativo delle norme che consenta ge-

stioni manageriali professionali che equiparino i comportamenti. Vi è inoltre da dire che la difficoltà, talora riscontrata, nei rapporti tra imprese private ed imprese a controllo statale è in parte riconducibile alla questione se l'impresa pubblica debba eseguire od attuare le direttive ricevute dal ministro delle partecipazioni statali o dagli organismi sovrastanti che rappresentano la volontà dell'azionista. Mentre sull'attuazione mi sembra che non vi sia alcun problema, in ordine all'esecuzione nutro molte perplessità; se l'indirizzo strategico comportasse anche le modalità di esecuzione delle attività d'impresa, il *management* condannato a vivere in un sistema di questo genere non sarebbe più tale.

L'ultimo aspetto riguarda le obbligatorio con riferimento al caso italiano; da parte delle imprese private a controllo statale vi è obiettivamente una difficoltà di rapporto sul piano contrattuale, derivante dal fatto che gli organi amministrativi impegnano l'impresa senza condizionamenti, mentre da parte di un'industria pubblica si può verificare il caso che occorran autorizzazioni susseguenti agli impegni assunti da tali organi. Vi è pertanto una disparità tra società di capitali e società per azioni, a seconda dell'azionista che le controlla, in ordine ai comportamenti operativi e agli impegni assunti. Pur essendo tale comportamento assolutamente congruente nell'ambito del diritto e delle norme, vi sono impegni presi unilateralmente da parte di un'impresa privata nonché meccanismi che possono far ritenere non valido o parzialmente rettificabile un impegno contrattuale assunto da un'impresa a controllo statale sotto forma di società per azioni perché l'azionista è diverso. Queste difficoltà dovrebbero essere superate nel corso del tempo, per rendere più facili e scorrevoli i rapporti di collaborazione, che altrimenti a mio avviso risulterebbero squilibrati sotto molti aspetti.

PRESIDENTE. Ringrazio l'ingegner Garofano e cedo la parola ai colleghi che desiderano rivolgergli domande.

LUIGI CASTAGNOLA. Desidero innanzitutto ringraziare il presidente della Montedison per il contributo che ci ha fornito con la sua relazione. Non ho dubbi che fosse estremamente utile ed opportuno conoscere, sia pure sinteticamente, i tratti essenziali dell'esperienza della società che presiede il gruppo, risultando palese, anche dalle sue parole, la validità delle esperienze su cui può contare.

Desidero innanzitutto chiedere all'ingegner Garofano una memoria aggiuntiva rispetto alla documentazione che ci ha portato oggi, che potrebbe risultare particolarmente utile per quello che si riferisce alla disparità di situazioni in relazione al mercato italiano e di altri paesi. Mi sembra un tema sul quale un contributo ulteriore sarebbe estremamente prezioso, per far conoscere meglio al Parlamento le condizioni concrete dei rapporti con il mercato. Le forze politiche che compongono questa Commissione intendono il rapporto con il mercato come una questione essenziale; vi possono essere diversità d'impostazione per quel che riguarda le proporzioni fra le diverse componenti del mercato, ma il fatto vero sul quale ci dobbiamo confrontare nel corso di questa indagine è che non esiste un mercato identico in Italia, Germania, Francia, Inghilterra e così via, ma vari tipi di mercato. In tutti i casi vi è una cultura di mercato – e questo è un fatto estremamente importante – ma vi sono delle diversità.

Abbiamo chiesto anche al presidente della Confindustria di farci conoscere le sue valutazioni a proposito della reciprocità fra la situazione delle imprese appartenenti al diritto di altri paesi (soprattutto della Comunità economica europea, ma anche esterne ad essa) nella situazione italiana e delle imprese italiane nei paesi cui ho fatto riferimento, con la preferenza nei confronti di quelli oggetto della nostra indagine. Vi sono difficoltà ad affermarsi con capitali ed imprese nell'ambito di questi paesi; la vostra esperienza, da quello che posso giudicare approssimativamente, è fra le più significative, in quanto nel vostro caso si è regi-

strato il più alto tasso di risultati rispetto agli sforzi compiuti.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Abbiamo sbagliato in Inghilterra.

LUIGI CASTAGNOLA. Questo è interessante perché significa che, mentre altri hanno incontrato ostacoli, voi avete proceduto con un metodo diverso. Però, per quanto riguarda il modo di procedere, c'è un problema di reciprocità, cioè delle regole che noi incontriamo negli altri paesi e gli altri incontrano nel nostro.

Poniamo tali questioni proprio perché vogliamo che nel 1993 vi sia un mercato unico vero e proprio: infatti, potrebbe accadere che nel 1993 si crei un mercato unico caratterizzato molto più dalla capacità degli altri di penetrare nel mercato italiano, piuttosto che dalla capacità del mercato italiano di essere presente negli altri paesi. Vorrei sapere se a suo giudizio, ingegner Garofano, tale preoccupazione abbia un fondamento e quali siano, secondo lei, i problemi relativi a questa situazione, dal momento che si tratta di un tema di grande portata sia per quanto riguarda i problemi dell'internazionalizzazione, sia con riferimento al modo in cui si svilupperà la competitività nei prossimi mesi, e soprattutto dopo il 1° gennaio 1993.

Per motivi di tempo ora non possiamo affrontare l'importante tema, cui lei ha fatto riferimento, del rapporto, nel nostro paese, tra utilizzo del risparmio per il debito pubblico ed altri tipi di utilizzo, ma esso merita un'indubbia sottolineatura.

Esiste poi il problema – e vengo così all'ultima domanda – non soltanto delle regole relative alla conduzione effettiva del mercato, ma anche del comportamento dello Stato non tanto come proprietario di imprese ma come legislatore, come regolatore ed anche come concessionario. Anche a questo riguardo l'esperienza della Montedison consente di confrontare la situazione italiana con quella di altri paesi, quindi di fornire indica-

zioni rispetto ai temi che voi ritenete debbano essere affrontati in modo prioritario nel prossimo futuro al fine di conseguire gli obiettivi cui ci siano riferiti.

Se ci faceste pervenire una documentazione supplementare che rispondesse a tutti questi quesiti ve ne saremmo davvero molto grati.

CALOGERO PUMILIA. Ringrazio anch'io, a nome del gruppo democratico cristiano, il presidente della Montedison per la sua documentazione, che credo sia di notevole utilità per il prosieguo dei nostri lavori.

Mi pare che lo spazio per porre domande sia piuttosto ristretto, comunque cercherò di farne qualcuna. Partendo dalla considerazione, più volte fatta dall'ingegner Garofano, che l'esperienza della Montedison – probabilmente insieme con quella dell'ENI, per fare un riferimento alla realtà italiana – sia, per così dire, la più internazionale, vorrei chiarire sostanzialmente due punti, che vanno a formare l'esatto oggetto della nostra indagine.

Il primo riguarda il mercato domestico. Così come hanno fatto i colleghi, ho ascoltato le considerazioni finali che lei, ingegner Garofano, ha svolto nel suo intervento. Alcune impostazioni possono essere diverse, ma in linea di principio le cose da lei dette sono largamente condivisibili: la realtà italiana è connotata ormai da tempo dalla presenza abbastanza considerevole di imprese a partecipazione statale. Se, come diceva il collega Castagnola, non c'è un solo mercato ma ci sono tanti mercati, allora quello italiano è caratterizzato storicamente da quella presenza. Penso che essa possa essere ridotta ma non annullata, per cui il problema che si pone è quello di vedere in quale misura le regole generali che devono presiedere alla formazione della ricchezza nel nostro paese possano valere sia per le imprese a partecipazione statale sia per quelle private.

Su questo tema sono perfettamente d'accordo con lei, ingegner Garofano, quando sostiene che se ci può essere indifferenza nella titolarità delle azioni o nella proprietà delle aziende, privata o

pubblica, non ci può essere da parte del *management* un modo di vivere differente nel pubblico o nel privato, se non per quanto riguarda alcuni obiettivi di fondo che potrebbero essere indicati dallo Stato; ma in questo caso si saprebbe che si tratta di obiettivi che devono essere perseguiti per ragioni che prescindono da quelle dei vincoli di bilancio. È probabile che a volte le regole non siano state rispettate, ma questa Commissione si è sempre sforzata di affermare il principio che nella gestione l'azionista pubblico deve essere il meno presente possibile, anzi non deve essere affatto presente; infatti se lo fosse sarebbe assolutamente inconcepibile che poi ci si arrogasse il diritto di operare un controllo ed esprimere un giudizio sui risultati di gestione, che si è in qualche modo concorso a determinare.

Detto questo, passo alla domanda che intendo porle. Il tema della privatizzazione può essere interpretato come quello della vendita di beni dello Stato ed a tale riguardo, in questa sede, abbiamo sentito più volte presidenti di enti di Stato dichiarare che non vi è alcuna obiezione di principio alla privatizzazione, ma vi è la realtà di fatto che nessuno si è presentato per comprare. Se, dunque, fosse vera l'opinione che continuiamo a parlare di privatizzazione mentre non vi è nessuno che sia disponibile a comprare – opinione che abbiamo sentita autorevolmente affermata e che vi chiedo di confermare o smentire –, allora quella della privatizzazione diverrebbe un'affermazione di puro principio.

Seconda domanda: quali sono, secondo lei, le ragioni che hanno reso difficile il rapporto tra pubblico e privato? Senza riaprire, ovviamente, l'ultima pagina molto triste...

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Non riaprire, ma spiegare.

CALOGERO PUMILIA. Certo spiegare, almeno dal suo punto di vista. Nella vicenda Enimont, sia pure con posizioni differenziate, questa Commissione ha na-

turalmente « tifato » per la parte pubblica, ma, a prescindere da ciò, mi domando perché in questo paese sia difficile realizzare rapporti di una certa importanza tra le aziende a partecipazione statale e le aziende private.

Passo ora ad un altro gruppo di domande. Ci interessa capire cosa avviene negli altri paesi: lei ci ha parlato della presenza di Montedison e, se vicende che non dipendono dalla nostra volontà ce lo consentiranno, noi andremo a conoscere *in loco* alcune realtà; dunque le chiedo sin d'ora se sarebbe possibile avere un sostegno da parte vostra. Parlo di un sostegno che potreste darci come imprenditori tedeschi, francesi, inglesi o cecoslovacchi per farci comprendere come si sviluppi in quei paesi il rapporto tra pubblico e privato. Intendo riferirmi in modo particolare ad un tema che ogni tanto viene richiamato. Non è vero che il nostro paese sia il più dirigista fra quelli ad economia liberale o capitalista, perché invece, in modi e forme diversi, tanti paesi lo sono di più nella guida dell'economia.

Vorrei capire, pertanto, come si regola questo rapporto in quei paesi; ritengo, infatti, che si tratterebbe di un contributo che ci faciliterebbe la conoscenza, se il dottor Garofano può recepire questa mia richiesta.

VINCENZO RUSSO. Mi unisco al ringraziamento ed all'apprezzamento per l'illustrazione che l'ingegner Garofano ha voluto partecipare alla Commissione. Per la verità, accanto a squarci di oggettività, vi è sempre la tentazione di ripetere alcuni « zoccoli duri », che rendono difficile la convivenza tra momento pubblico e privato. L'ingegner Garofano ha voluto sottolineare che le modalità di esecuzione devono essere connesse alle qualità di un'impresa omogenea per tutti e vi sono due fattori di velocità diversa: quella dell'impresa privata, spedita ed a volte senza freni (qualcuno deve pur usare i freni, anche perché vi è l'attrito, radente o volvente che sia, ma anche in discesa la macchina si deve pur fermare); non a caso, anche nella sua ammirata ed ap-

prezzata azienda, ingegnere, abbiamo avuto Montecatini, Monteshell, Montedison e così via, con una dialettica in presenza della quale non si capiva più se vi fosse una porzione di pubblico coincidente oppure se fosse prevalente la parte privata. Ricordo che in Commissione bilancio della Camera ci trovavamo in difficoltà a capire di chi fosse la proprietà di queste azioni depositate in banca, di natura pubblica o privata. Come lei vede, queste velocità non diventano soltanto due, ma plurime, motivo per il quale si crea un'equazione di variabili in campo complesso e non reale.

Mi deve scusare queste sottolineature, ma anche noi ci troviamo in difficoltà. Il mio convincimento è che, in una situazione come quella italiana, lo sviluppo industriale del nostro paese è passato attraverso la capacità e la managerialità dell'impresa privata e di quella creazione originale nel nostro paese rappresentata dalle imprese a partecipazione statale, che è cosa diversa dall'azienda di Stato. Dobbiamo sempre ricordare ciò, per non incorrere in un errore teorico ed operativo. L'azienda di Stato ha una sua qualità, mentre quella a partecipazione statale è caratterizzata dal diritto privato, quindi ha la stessa potenzialità e forse lo stesso ritmo di velocità dell'impresa privata, per rispondere ad una sua sottolineatura.

L'impresa a partecipazione statale è una nuova natura della teoria economica, del resto postulata anche da Keynes nell'introduzione al suo *Trattato sulla moneta*, il quale sostiene che una soluzione collettivistica ed una liberista, se costantemente applicate, determinerebbero catastrofiche conseguenze: può darsi che abbiamo avuto il privilegio di vedere realizzato sia il momento collettivistico sia quello liberista; occorre una forma di interlocutorietà per risolvere il problema. Forse il teorizzatore di questa formula non ha ancora cominciato a scrivere; la verità è che questa formula esiste e che indubbiamente ha messo l'Italia in una posizione di convivenza e addirittura di espansione.

Sono convinto che sappiamo produrre in termini di economicità rispetto al valore di una cultura industriale non soltanto acquisita, ma anche praticata e realizzata. Da questo deriva un altro aspetto: l'impresa deve essere caratterizzata da una qualità di mercato. Ho partecipato ad un dibattito estremamente interessante, svoltosi lo scorso anno presso la Commissione bilancio, alla presenza del presidente Gardini, al quale seguì subito dopo l'ingegner De Benedetti: quest'ultimo disse che la Confindustria era arretrata perché non aveva ancora capito il valore della legge anti-trust che avrebbe dovuto essere applicata anche in Italia. In quella occasione si svolse un dialogo tra il pubblico ed il privato che contribuì a focalizzare le problematiche in relazione alle qualità che ella ha avuto per noi il pregio di sottolineare.

Ritengo pertanto che, in entrambi i comparti, la managerialità e l'impreditorialità debbano avere carattere di omogeneità: lei ritiene che vi siano più controlli nell'impresa a partecipazione statale e maggiore liberalità di iniziative nell'impresa privata? Sono del parere che, in vista del 1993, se il nostro paese non riaffermerà la sua unitarietà per competere sul mercato con altre aree e non supererà il dualismo, che oltretutto non trova comprensione neanche all'interno della Comunità economica europea, non avremo le soddisfazioni che indubbiamente ci meritiamo.

In relazione all'elencazione che lei ha fatto mi sento veramente fiero di essere italiano; infatti, come lei ha detto, anche nell'area dell'URSS gli investimenti fatti fino al 1988 sono stati ampiamente remunerati. Certamente la competitività, non soltanto nord-sud, ma all'interno della stessa Europa, diventerà più accentuata e pertanto abbiamo il diritto di trovare riconfermate le qualità di iniziativa e creatività da parte della ricerca posta in atto dai settori pubblico e privato. Mi preoccupa un aspetto: il presidente Garofano ha affermato - e ciò costituisce un motivo di ulteriore fierezza - che abbiamo investito in misura notevole all'estero.

Tuttavia, anche se si continua ad investire all'estero e non in Italia, non vuol dire che in Italia non si debba investire; manca un fattore dell'equazione, motivo per il quale vi sono due o più incognite in campo reale. Se non investiamo noi in Italia, verranno altri a farlo.

Esiste una reciprocità, ovviamente, quindi il mercato conquistato all'estero sarebbe perso in Italia e la vocazione alla penetrazione internazionale sarebbe mortificata. Credo di essere stato chiaro, dunque, nella richiesta di una equilibrata azione di investimento, sia all'estero sia in Italia, per un mercato unico veramente omogeneo.

Per quanto attiene la parte farmaceutica, in Italia sono state realizzate alcune *joint-ventures* che hanno raggiunto notevoli valori di creatività e di ricerca (non so se ora abbiano subito un appannamento). Sia la Carlo Erba sia la Farmitalia, originariamente separate, ora fanno parte del gruppo Montedison; non so per quale motivo vi sia stata una dissociazione da parte della Recordati, ma queste sono specificità che non mi interessano non essendo io un addetto ai lavori.

Vi è poi un altro aspetto del quale ci dovremmo preoccupare, cioè quello del significato che può avere il rapporto tra pubblico e privato nei paesi di cui ci stiamo occupando. A fronte di una pianificazione - come ella ha detto - collettiva, bisogna vedere come quel rapporto si articola e come noi possiamo contribuire a tale articolazione, nel pieno rispetto della diversità delle esperienze.

Mi pare che con riferimento all'Italia meridionale si sia tralasciato di parlare, per quanto riguarda il processo di ricerca, della parte relativa agli idrocarburi e della parte chimica ad essi per alcuni aspetti collegata. Ma questo non mi interessa in modo particolare poiché ritengo chiuso quel capitolo, anche se proprio in relazione ad una nuova chimica e ad un rafforzamento della chimica nel nostro paese - dal momento che siamo schiavi dell'importazione e diamo agli altri la possibilità di influire negativamente sulla nostra bilancia commerciale - penso che,

per avere una certa unitarietà, si debba trovare quella cooperazione con il settore pubblico che può non solo tonificare, ma anche consentire una presenza di tipo nuovo dell'industria italiana in certe aree. La cooperazione, a mio giudizio, va sempre ricercata, benché in un certo momento storico si sia verificata una « dissolvenza » che ha chiarito alcune posizioni, poiché essa canalizza gli investimenti, gli sforzi, la managerialità ed anche una più affinata imprenditorialità.

Il processo di ricerca scientifica che in passato è stato praticato nell'ambito della Montecatini ritengo che vada consolidato soprattutto nell'Italia meridionale; nell'Italia settentrionale, infatti, sono stati compiuti investimenti e si è sviluppata la commercializzazione a livello tale che non possono essere certo mancate ricerca e produzione. Le domando, dunque, ingegner Garofano, se nell'ambito del rafforzamento del processo di internazionalizzazione il suo gruppo preveda di sviluppare la ricerca maggiormente nell'Italia meridionale.

Per quanto riguarda il settore delle assicurazioni – e con ciò concludo – non ho più sentito parlare, certo per una mia carenza conoscitiva, della Milano Assicurazioni, che una volta faceva parte del pacchetto.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. È una controllata della Fondiaria. Io ho citato solo la capogruppo.

VINCENZO RUSSO. Spero che la capacità di controllo del suo gruppo sia maggiore di quella delle aziende a partecipazione statale.

FRANCESCO MERLONI. Ringrazio anch'io il presidente Garofano per la sua presenza e per l'illustrazione della strategia della società Montedison, in particolare per quanto riguarda l'internazionalizzazione, e gli pongo alcune brevi domande.

Il gruppo Montedison è molto diversificato e la confluenza al suo interno del gruppo Ferruzzi ha certo portato ad una

grande dilatazione degli interessi e degli interventi. Non ritiene, ingegnere, che questo gruppo abbia necessità di procedere verso un indirizzo industriale forte, che possa rappresentare il riferimento più importante del gruppo? E, in questo contesto, pensa che il gruppo Montedison voglia tornare in forze nel settore della chimica?

Passo ad una seconda, breve domanda. Lei ci ha parlato delle *joint-ventures* che sono in corso con i paesi dell'est europeo e si è soffermato in particolare su quelle in Ungheria, rispetto alle quali ha parlato di efficienza e di rapporto costruttivo e positivo. Poiché quello delle *joint-ventures* è un problema molto grande, vorrei domandarle se in Unione Sovietica la Montedison sia riuscita a realizzarne di funzionanti o se sia ancora a livello di progetti.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. No, non vi sono *joint-ventures* funzionanti.

FRANCESCO MERLONI. Poiché mi ha già risposto, passo ad un altro tema. Parlando di internazionalizzazione del gruppo abbiamo sentito che esso è presente in Europa in modo abbastanza massiccio e che, a parte i risultati deludenti conseguiti in Inghilterra, si è bene inserito in Francia e soprattutto in Germania. Mentre la maggior parte delle aziende, sia italiane sia estere, trovano difficoltà ad inserirsi in Germania, va rilevato che voi non vi siete trovati in questa situazione ed anche l'acquisizione della società assicurativa mi sembra in questo senso molto significativa.

Lei ha poi parlato della vendita dei beni dello Stato. Mi sembra si tratti di una pia intenzione che il Governo porta avanti senza che, però, vi siano precisi progetti; tuttavia, a tale riguardo non concordo con quanti affermano – come ha poco fa ricordato il collega Pumilia a proposito di alcuni *managers* delle partecipazioni statali – che non vi siano compratori. Forse questo può valere per aziende che si trovano in situazioni parti-

colari; ma ritengo che, più in generale, oggi non vi sia il meccanismo per potere effettivamente comperare e che in molte occasioni le difficoltà vengano sollevate non tanto da parte dello Stato, quanto degli stessi dirigenti preposti, i quali rendono problematiche le acquisizioni. Ho seguito per due anni un progetto di acquisizione del gruppo SIR, che in fondo era un relitto dello Stato; a seguito di una parziale acquisizione è entrata la Montedison ed il mio gruppo è rimasto fuori, dopo ben due anni di intenso impegno. Ho infatti incontrato grandissime difficoltà a convincere i dirigenti del comitato a vendere quei beni. Inoltre, è stata, sì, venduta una parte dei beni, ma ne sono rimasti altri, per cui quel comitato, che costa miliardi allo Stato, continua ad utilizzare servizi, uffici e magari macchine con radiotelefono. Si incontrano difficoltà molto grandi nell'acquisizione dei beni dello Stato, per non parlare di altri particolari assurdi: sono almeno dieci anni che cerco di comperare una casa cantoniera dell'ANAS disabitata ed ancora non ci sono riuscito. Sono piccoli esempi, che però dimostrano quale sia la realtà.

Vorrei infine riallacciarmi a quanto affermava l'amico Pumilia: non pensa, presidente Garofano, che si sia perduta una grande occasione, nell'ambito della collaborazione tra pubblico e privato, con il fallimento di Enimont?

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Poiché ogni realtà si definisce nel rapporto con l'altra, penso che, tutto sommato, per farci una idea più precisa sulle imprese pubbliche, dobbiamo avere una capacità di confronto con quelle private. Vorrei fare due domande. La prima riguarda l'esposizione delle scelte e degli indirizzi della Montedison, che è stata molto precisa per quanto riguarda i dati di fatto; vorrei, però, che risultassero più esplicite le coordinate strategiche, gli elementi delle scelte che state compiendo ed in particolare i motivi per i quali sono stati privilegiati alcuni paesi rispetto ad altri per quanto riguarda la proiezione all'estero.

All'interno di questa dimensione vorrei porre due problemi, che forse sono stati in parte già trattati: nello sviluppo dell'attività chimica e nel suo rapporto con l'agricoltura, avete una proiezione all'esterno prevalente rispetto all'impegno in Italia? Dopo la conclusione della vicenda Enimont, dobbiamo ritenere che le vostre strategie in campo chimico si riverse- ranno all'estero, come conseguenza del modo in cui si è sviluppata l'intera vicenda? Naturalmente non pongo a suo carico il problema degli investimenti esteri in Italia, che devono essere decisi dalle imprese straniere; credo che sia compito di chi governa l'Italia rendere la situazione confacente alla crescita degli investimenti da parte delle imprese straniere, ma voglio chiedere – anche in riferimento alle recenti dichiarazioni del presidente della Confindustria, che si riferiscono non alla Montedison, ma all'insieme delle imprese italiane – se anche voi stiate traendo dall'attuale situazione italiana l'impulso ad investire più all'estero che non in Italia.

La seconda domanda, sempre nell'ambito delle stesse questioni, riguarda la tendenza nella Montedison, come del resto in tutti i maggiori gruppi industriali, a far crescere la componente gestionale delle attività finanziarie. Su tali indirizzi generali dell'impresa si legge tanta letteratura, però a me interessa sentire da lei, che ha esperienza diretta in un gruppo così articolato, sapere cosa spinga certe imprese ad espandersi, secondo determinate sinergie, in direzione della gestione di attività finanziarie ed industriali.

Passando al secondo tipo di problemi, lei ha posto le due questioni che travagliano la nostra discussione sul rapporto pubblico-privato. La più semplice da concettualizzare è la seconda, cioè la necessità di arrivare ad una netta distinzione tra poteri di indirizzo e gestione, che però è più difficile da tradurre in atto. Si tratta di sapere se nella vostra esperienza con imprese pubbliche di altri paesi avete avuto la sensazione che, in effetti, vi è un altro modo di gestirle per ovviare agli inconvenienti cui lei ha accennato.

Il primo problema è il più difficile dal punto di vista concettuale: perché esistono e devono continuare ad esistere le imprese pubbliche mantenendo un socio di maggioranza pubblico. Si tratta di un dato che non può essere assunto in quanto tale, ma che deve essere giustificato in ogni situazione.

Storicamente l'impresa pubblica è stata giustificata in due modi. Innanzitutto, quando esistevano situazioni di monopolio o semimonopolio si è ritenuto che la gestione pubblica di certe risorse tutelasse di per sé l'interesse collettivo ed evitasse posizioni di rendita – cosa che successivamente è stata « problemizzata » –, ma questo è un aspetto che riguarda altro tipo di imprese, non in particolare quelle a partecipazione statale. Oltre a questo, vi è il principio di sussidiarietà, che lei, ingegner Garofano, ha prima ricordato, cioè il principio sul quale si sono basati in modo particolare la nascita e lo sviluppo delle partecipazioni statali. Tale principio, naturalmente, ha avuto un'importanza particolare per quei paesi che sono arrivati tardi allo sviluppo capitalistico e che, per rimontare lo svantaggio, hanno dovuto assicurarsi una presenza in settori che per un certo periodo di tempo non avrebbero dato rendimento.

Considerando tutto ciò, ci rendiamo conto che lo stesso problema non è stato affrontato dappertutto nello stesso modo. Il caso del Giappone, ad esempio, è quello di una situazione nella quale le leggi del mercato sono state molto forzate, in quanto i giapponesi hanno introdotto un elemento di scelta soggettiva: mai e poi mai il mercato li avrebbe portati naturalmente alle *performances* che hanno avuto se non vi fosse stata una forzatura che, però, non è stata compiuta aumentando la proprietà privata o la gestione privata di attività ma in altro modo, sia pure con un grosso intervento da parte dello Stato.

Comunque, una domanda su questo principio di sussidiarietà oggi dobbiamo riproporcela, perché una cosa era l'Italia di quarant'anni fa, altra cosa l'Italia di oggi. Il punto è se esista ancora nel no-

stro paese il problema di superare ampie situazioni di intervento in condizioni di rendimento differito, che è quello che, secondo me, giustifica non solo l'esistenza di imprese pubbliche, ma anche forme di gestione di tali imprese che non possono essere uguali a quelle delle imprese private, perché di fronte alla necessità di governare situazioni che le imprese private non riescono a fronteggiare, sarebbe contraddittorio chiedere all'impresa pubblica di comportarsi esattamente come quella privata.

Mi rendo conto che ha notevole importanza, da un lato, ammettere che oggi in Italia il mercato così com'è, le imprese private così come sono, non sono in grado di risolvere alcuni nodi e vi è bisogno di un intervento che in qualche modo forzi, dall'altro trarne le conseguenze. Quindi, poiché lei, ingegnere, ha invocato il principio di sussidiarietà come elemento fondante dell'esistenza di un certo tipo di impresa pubblica, le domando se ritenga che ciò sia valido concretamente nell'attuale situazione italiana. Ad esempio, si potrebbe dire che per quanto riguarda il Mezzogiorno l'impresa che decide di operare in quelle zone deve sapere che per un certo numero di anni non vi sarà redditività...

CALOGERO PUMILIA. È tutto da verificare, non è detto che sia così.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Lo sto dicendo a titolo di esempio, per indicare una situazione che giustifichi una particolare funzione dell'impresa pubblica nel Mezzogiorno. Se così non è, non è detto che l'impresa debba essere necessariamente pubblica, può anche essere privata.

CALOGERO PUMILIA. Tant'è vero che l'impresa pubblica è presente più in Lombardia che in Sicilia.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Ho fatto un esempio, ma se ne possono fare anche degli altri: vi sono settori – quindi non cito più aree territoriali ma settori – nei quali siamo particolarmente in ritardo ed

occorre un impegno protratto per alcuni anni, senza alcun rendimento. È questo, a mio giudizio, il criterio che può portare ad affermare che un'impresa deve essere pubblica.

Vi è, poi, un criterio negativo, che è quello che sta funzionando in questo momento, perché, sempre secondo me, in questa fase le imprese pubbliche non stanno fronteggiando alcun problema di arricchimento e completamento della matrice produttiva del paese, anche forzando le regole di mercato, né nel Mezzogiorno né in alcun settore: il che significa che il principio di sussidiarietà è in pratica scarsamente operante, benché continui ad esistere sulla carta come esigenza. Il criterio negativo cui faccio riferimento è dato dal fatto che nella situazione italiana, così come sono configurati il mercato finanziario ed il sistema delle imprese con i suoi livelli di concentrazione, una privatizzazione delle imprese pubbliche significherebbe quasi certamente un aumento della concentrazione nelle imprese private: non un maggiore pluralismo di soggetti, ma un aumento di concentrazione, in FIAT, in Montedison e così via. Forse l'unico elemento che oggi giustifica la persistenza di imprese pubbliche è il mantenimento di un certo livello di pluralismo.

PRESIDENTE. Vorrei anch'io intervenire, a nome del gruppo parlamentare socialista, in questa discussione.

Poiché il dibattito è quasi sempre a senso unico, con gli stessi interlocutori – il sistema delle partecipazioni statali –, quando si verifica la presenza di un privato – ricordo che nelle prossime settimane incontreremo prima l'ingegner De Benedetti, poi l'ingegner Romiti – il dibattito stesso diventa vivace ed interessante grazie al confronto tra due mondi, tra due sistemi economici industriali e finanziari. È necessario, però, giungere ad una sintesi, perché mentre si dibatte in Parlamento e sui *mass-media* le cose per l'Italia non vanno troppo bene: in queste ore abbiamo avuto un duro, critico attacco da parte del presidente della Bun-

desbank, che ci accusa di rappresentare la seconda velocità a livello europeo.

Dobbiamo allora compiere una riflessione schematica e veloce su alcuni processi emersi in questi anni. Nel 1970 inizia nel nostro paese un decennio di pubblicizzazione, che passa principalmente attraverso il sistema delle partecipazioni statali le quali, invece di investire e di modernizzarsi, hanno un ruolo di grande GEPI, una sorta di Croce rossa. Il caso della chimica è emblematico: i « catorci » dei privati sono stati acquisiti dal sistema delle partecipazioni statali. Gli anni ottanta iniziano con la decisione delle privatizzazioni; in Gran Bretagna ed in Francia queste ultime sono una cosa seria, poiché cambiano il modo di essere dell'economia del paese, mentre in Italia ancora si dibatte molto perché, al di là del caso dell'Alfa Romeo, non vi sono state grandi privatizzazioni. La Finmeccanica è stata costretta a comparire dinanzi all'Alta corte di giustizia per l'accusa di aver ricevuto aiuti dallo Stato.

Il rapporto pubblico-privato nel nostro paese, al di là del grande dibattito, che è stato alimentato principalmente dal Governo, non ha avuto vita facile, anzi vi è molta confusione. Nel settore delle telecomunicazioni, Telettra doveva passare all'Italtel della STET (il famoso caso TELIT), ma si è perso l'appuntamento perché non si è trovato l'accordo fra pubblico e privato. Il caso si è riproposto in queste settimane quando la Telettra, invece di essere acquisita nuovamente dall'Italtel, è stata venduta ai francesi dell'Alcatel.

Vi è poi la vicenda Enimont, di cui abbiamo a lungo discusso in questa Commissione: il problema è che non vi sono regole del gioco fra pubblico e privato, per non parlare della situazione all'interno delle partecipazioni statali, dove le sovrapposizioni dialettiche scatenano cannibalismi e conflitti, dal caso del polo ferroviario a quello del ponte o del tunnel sullo stretto di Messina. Ripeto, non vi sono regole del gioco che consentano di affrontare in maniera chiara tale situazione, che pesa moltissimo sull'azienda Italia. A questo proposito dobbiamo fare i

conti con l'etichetta che ci siamo messi addosso di essere il quinto o il sesto paese industrializzato del mondo; considerando le cose dal mio osservatorio, che tuttavia certamente non è grande, mi sembra che la situazione vada sempre più peggiorando.

Il problema è che né il sistema delle partecipazioni statali né i grandi gruppi industriali - FIAT, Ferruzzi, De Benedetti e Berlusconi - hanno saputo affrontare, negli anni ottanta, gli anni del ciclo virtuoso della nostra economia, il processo di modernizzazione e internazionalizzazione. Non faremo più i conti con il mercato domestico e regionale protetto, ma con i grandi mercati internazionali, che ormai operano in regime quasi oligopolistico. Prendendo spunto da una dichiarazione del senatore Andriani, desidero osservare che i grandi gruppi economici, che si definiscono tali per la loro portata industriale, hanno giocato più sull'economia di carta anziché su quella reale. Non vi sono stati né ricerca, né sviluppo di *high-tech*, né capacità di penetrazione nei grandi mercati internazionali, che continuiamo a ricercare a tentoni, come se il mercato fosse ancora quello dell'interscambio commerciale.

Per concludere, porrò anch'io alcune domande. La preoccupazione che si registra anche attraverso i *mass-media* è che il gruppo Montedison voglia spostare il suo baricentro di interesse dall'Italia all'estero, trasferendo la finanziaria a Lussemburgo: questo per noi rappresenta un grosso problema, perché si tratta di uno dei più grandi gruppi italiani, il più attrezzato a livello di internazionalizzazione dell'economia. Infatti, l'Europa non è solo quella tracciata nella relazione da lei illustrata, anzi il gruppo Ferruzzi ha anche grandi interessi al di là degli oceani ...

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. La parte più grande è quella statunitense.

PRESIDENTE. Vorrei sapere se il gruppo Montedison intenda rimanere in Italia, mantenere soltanto interessi minori

nel nostro paese guardando perciò agli altri mercati, oppure creare sinergie fra la presenza in Italia e quello che riesce a conquistare all'estero.

La seconda domanda è finalizzata ad una serie di considerazioni di carattere politico che non illustrerò in questo momento. Tradizionalmente la chimica in Italia è stata creata dalla Montecatini; vorrei sapere pertanto se la Montedison, che ha una cultura chimica con una valenza diversa rispetto a quella che oggi conosciamo, punti al livello internazionale, data la presenza di Himont, oppure abbia interessi anche in Italia.

CALOGERO PUMILIA. Poiché abbiamo rivolto una serie di domande piuttosto complesse, vorrei sottoporre al presidente Garofano l'opportunità di risponderci per iscritto.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Ritengo che la pluralità dei temi richieda senz'altro la presentazione di una memoria, ma se il presidente mi accorda ancora qualche minuto, comincerò a dare qualche *flash*. Per quanto riguarda il tema delle strategie e dei settori sui quali la Montedison intende concentrarsi, è stata sollevata la questione della finanza e dell'industria collegate ad una economia di carta.

Recupero alcuni temi. È vero che il decennio scorso è stato un decennio di forti processi di acquisizioni e di fusioni a livello internazionale, anche perché la finanza internazionale ha consentito il crearsi di queste situazioni ed è stato più semplice, più veloce crescere per linee esterne piuttosto che interne. Che questo procedimento abbia avuto solo e soltanto risultati positivi non è affatto vero; secondo un dato reso noto dalla Mac Kinsey il 70 per cento delle operazioni di fusione e di acquisizione effettuate nel periodo tra il 1982-1983 ed il 1990 non è andato a buon fine, cioè non ha conseguito i risultati che ci si attendeva.

Il periodo che ci sta di fronte ora è completamente diverso. Nella nostra visione - che credo sia condivisa, poiché

sento fare da molti gli stessi discorsi in termini di enunciato strategico – si tratta di un periodo di concentrazione sull'industria, cioè sulle attività manifatturiere, e questo è possibile a partire da due condizioni: se si hanno posizioni di mercato importanti a livello internazionale su cui investire ulteriormente e se si hanno tecnologie di proprietà che possano rendere il differenziale competitivo rispetto agli altri. In mancanza di queste due condizioni l'investimento industriale diretto è probabilmente destinato ad essere un disastro.

È difficile oggi costruire posizioni valide sul mercato internazionale (dico internazionale perché sono ormai molto pochi i mercati che non sono tali). È molto difficile poter partire da zero sulla base di tecnologie da comprare e di quote di mercato da conquistare ancora.

Sugli investimenti totali di circa 7 mila miliardi che ho prima citato, nostro obiettivo è quello di investirne in Italia la metà; quindi – rispondo indirettamente alla domanda che mi è stata posta – non abbiamo la minima intenzione di qualificarci come un gruppo non italiano che si distacca da questo paese.

In quali settori sono le concentrazioni di attività? Il nostro portafoglio di attività potrà sembrare molto diversificato, soprattutto perché è stato realizzato in tempi molto brevi, ma in effetti è raggruppabile in pochi settori. Innanzitutto, nella chimica di poliolefine, etilene e propilene e delle leghe di questi due; questa è la valenza tecnologica che probabilmente è stato difficile spiegare in occasione della questione Enimont, perché ai discorsi di natura tecnico-professionale se ne sono sovrapposti di altro tipo, soprattutto di valenza politico-strategica. Sta di fatto che è in corso un superamento delle categorie delle materie plastiche per origine chimica e che dunque è possibile, con le leghe di poliolefine che noi produciamo, sostituire in molte applicazioni sofisticate una parte di materie plastiche (non entro in dettaglio per non tediarvi, comunque questo aspetto può essere chia-

rito meglio, se la Commissione lo ritiene opportuno).

Un secondo elemento di sviluppo è dato dalla parte farmaceutica, nella quale l'investimento in ricerca, che poi non è un investimento ma un costo che si manda in conto economico, è annualmente di 250 miliardi. In questo settore la ricerca è quasi per intero concentrata in Italia e la situazione è la seguente: abbiamo una società farmaceutica che fattura come farmaceutici etici, come si dice in gergo – cioè le medicine che prescrivono i medici, non considerando la parte di antibiotici, che ormai sono dei prodotti indifferenziati, delle *commodities* – un miliardo di dollari, che può sembrare tanto ma è molto poco, poiché l'azienda è al quarantesimo posto nel mercato internazionale. Si tratta di un mercato molto frammentato: noi abbiamo una quota di mercato a livello mondiale dello 0,8 per cento, mentre la Merck Sharp & Dohme, che è al primo posto, se non vado errato ha il 3,9 per cento e la Bristol Myers il 3,4. Quindi vi è la necessità, per trarre vantaggio da quanto si spende in ricerca, di stipulare accordi internazionali per poter vendere anche su altri mercati quello che si sviluppa in Italia ed avere, viceversa, un'attività incrociata di *marketing* e di licenze.

Il terzo punto di sviluppo è quello relativo all'energia, poiché abbiamo conservato nella SELM un sistema di auto-produzione di energia elettrica che è integrato, però, con sistemi di trasporto; cioè abbiamo conservato la proprietà e la gestione di 2.500 chilometri di linee che dalle Alpi venete scendono verso Marghera, attraversano la pianura padana e si incrociano con un'altra dorsale che viene dalla Valtellina, vanno fino a Vado e, se non ricordo male, arrivano fino al nord della Toscana. È questo un settore nel quale, avendo conservato la struttura manageriale, i professionisti ed i tecnici in grado di fare questo mestiere, investiremo in Italia, anche perché, dal momento che ormai importiamo dall'estero il 15 per cento dell'energia elettrica che si consuma nel nostro paese, questo set-

tore è importante anche per la collettività. È chiaro che si tratta di un'attività economica nella quale ci aspettiamo di guadagnare, però ci aspettiamo di farlo nel contesto di un'utilità per il nostro paese.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Che tipo di energia ?

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Noi produrremo energia idroelettrica con potenziamento delle centrali che abbiamo, nelle quali sono in corso alcuni lavori di rinnovo, e termoelettrica ma con cicli combinati, dove i nostri impianti consumeranno - alcuni già lo fanno - vapore ed acqua surriscaldata; quindi si tratta di cicli non a condensazione, che hanno un rendimento dinamico del 45-50 per cento, ma integrati, nei quali si arriva a rendimenti termodinamici del 70 per cento, in modo da produrre energia elettrica a costi più bassi. Questo è possibile potenziando centrali che già sono nel nostro gruppo, anche se in una società piuttosto che in un'altra.

Comunque, l'obiettivo di ottenere uno sviluppo bilanciato tra l'attività in Italia e quelle nel panorama internazionale è reso necessario non tanto dall'intendimento di spostare la finanziaria all'estero, cosa che non mi pare sia successa né credo avverrà, perché la Ferruzzi finanziaria è una società italiana e resterà in Italia, quanto dal fatto che ci intrecciamo sul mercato internazionale con i nostri concorrenti che operano nei mercati globali. Faccio alcuni esempi. Quello degli antitumorali è un mercato globale e i nostri concorrenti sono l'americana Bristol Myers e altre società europee, che stanno cercando di entrare nel mercato, ed anche giapponesi; nel campo delle leghe di poliolefine abbiamo come concorrenti soltanto imprese estere, la Dow per alcuni comparti, la Hoechst o la Dupont per altri. Quale ruolo può avere in questo la parte italiana? Un ruolo in cui vi sia uno spostamento progressivo, ma sempre più accentuato, dall'impiego dei colletti blu a quello dei colletti bianchi. Uno dei punti sui quali sono poco d'accordo ri-

guardo all'accentuazione dello sviluppo dell'industria meridionale è quello di proseguire nell'investimento in attività di base pensando che questo possa consentire di conservare i livelli occupazionali o di espanderli (in particolare nella petrolchimica a livello di qualche miliardo per addetto). Così dicendo credo di rispondere anche sulla questione Enimont, perché questo è stato l'elemento di divergenza più importante che ci ha fatto uscire dalla partita.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Non abbiamo mai avuto occasione di discutere su cosa si dovesse fare della chimica italiana; l'elemento di divergenza strategica, che poi è emerso anche dalle dichiarazioni dell'ingegner Cagliari, non è invece risultato in tutta la fase in cui si è giocata la partita.

CALOGERO PUMILIA. Non mi pare che sia del tutto indifferente un contrasto di questo genere, a prescindere dal fatto che sia avvenuto o meno. Non si è posta la questione di nuovi grossi investimenti per aumentare l'occupazione nel petrolchimico; il problema, per quanto riguarda la dislocazione meridionale delle imprese, si è posto in termini di chiusura e di ridimensionamenti, il che non è del tutto indifferente neppure dal punto di vista complessivo della pura attività industriale oltre che dal lato sociale, da cui prescinde il *management* della *joint-venture*.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Con riferimento a questo tema, che però ci porterebbe lontano in termini di tempo, voglio affermare alcune cose in rapporto alla collaborazione pubblico-privato. Ho la personale convinzione che il non riuscire ad andare d'accordo in una certa fase avendo interesse frazionati incrociati possa essere impostato sulla base di progetti industriali specifici. Sono perciò convinto che non si possa ragionare per schemi, ma che si debbano sviluppare alcuni elementi sulla base di operazioni che riguardino questioni individuate e puntualmente definibili. Credo che ciò sia nell'interesse del paese.

Rimane il fatto che non si può parlare di collaborazione pubblico-privato *lato sensu*, ma bisogna considerarla nello specifico delle singole cose. Per quanto riguarda la fattispecie della questione chimica – vi prego di non considerare la versione dei fatti fornita con spirito polemico da parte mia – occorre stabilire quale tipo di chimica vogliamo approfondire in Italia. La nostra visione è che dobbiamo gradualmente spostare l'asse della chimica verso maggiori valori aggiunti, il che non vuol dire ritornare a parlare di chimica organica fine, come abbiamo fatto agli inizi degli anni settanta. Sono ingegnere chimico e perciò, parlando a ragion veduta, posso affermare che non abbiamo le strutture per competere con la Hoechst, con la Basf o la Bayer, che sono partiti alla metà del secolo scorso producendo coloranti e intermedi per l'industria farmaceutica: vi è una accumulazione culturale di conoscenza nella chimica organica fine che è difficile da recuperare. Occorre perciò tentare di portare la chimica più vicina alle applicazioni di mercato.

Nel campo delle materie plastiche, per esempio, è necessario rimanere concentrati soltanto nel settore delle grandi *commodities*, dove si vendono le plastiche a milioni di tonnellate; può essere una operazione a rischio oppure può avere senso come strategia soltanto per una grande società petrolifera, che possiede fonti di materie prime. Per noi è importante poter dire che si dispone di materie prime in casa, perché a questo punto ha senso integrare verticalmente l'attività petrolifera verso alcune produzioni chimiche a valle, fondandosi proprio sul possesso di alcune materie prime a basso costo. La strategia delle grandi società petrolifere internazionali è stata proprio quella di arrivare fino ad un certo punto. La Exxon, per esempio, è arrivata a produrre il polietilene, che si vende a milioni di tonnellate, il cui utilizzo principale è quello dei sacchetti per la spesa. Quando si vuole passare ad applicazioni diverse, per esempio, la plastica per il cruscotto dell'automobile o il frigorifero e la lavatrice

stampati in un blocco solo, come stiamo facendo per la Electrolux, la questione è diversa: stiamo infatti lavorando insieme a quest'ultima industria ed abbiamo disegnato insieme la lavatrice che si stampa in un blocco solo, creando il granulo che serve per quella specifica applicazione. Parlo di mercati di alcune migliaia di tonnellate.

La differenza tra la chimica dei valori aggiunti, cioè dei prodotti più direttamente vicini all'applicazione finale, e la grande chimica di base è rappresentata dalla differenza di impostazione strategica fra la Montedison, che non ha attività petrolifera eccetto il poco petrolio che abbiamo nel canale di Sicilia, e l'impostazione strategica da parte dell'ENI. Secondo la mia personale riflessione, l'ENI, l'azienda Italia, non ha materie prime petrolifere, che vengono comprate all'estero; pertanto, il problema del *deficit* della bilancia commerciale del settore non è risolvibile. Tuttavia era difficile trovare una congiunzione di interessi, salvo adottare soluzioni intermedie, che comunque non erano compatibili con i nostri vincoli di bilancio. Siamo in presenza di un disegno industriale che va profondamente rinnovato, ma che per vincoli locali, probabilmente per le difficoltà di contesto sociale e per problemi di natura sindacale, è difficile cambiare: le macchine sono difficili da sostituire perché i binari sui quali si muovono oggi sono stati posti vent'anni fa.

È stato ricordato come la chimica sia stata oggetto di grandi salvataggi; io non dimentico l'origine dei grandi disastri, quando vigeva il principio del parere di conformità, cioè una sorta di legittimazione a farsi dare i soldi da qualcuno, e si sono create eccedenze di capacità produttive tali da richiedere dieci anni per essere assorbite. È poi risultato che la SIR per fortuna non ha compiuto gli investimenti che doveva fare in una logica di paese: dal punto di vista degli interessi della Sardegna, della Sicilia e della Calabria tutto si è risolto in un disastro assoluto, poiché sono rimasti impianti e strutture che stanno arrugginando, come

è avvenuto per il *cracking* di etilene della Rumianca di Cagliari.

Purtroppo abbiamo tutti un po' pagato: con il senno di poi e con una visione retrospettiva si può dire che sia gli imprenditori pubblici sia i privati sono stati coinvolti in un disegno che alla fine, a causa di sopravvenute situazioni internazionali (la guerra del *kippur* e la crisi che si è generata) ha determinato un'inversione di tendenza dei consumi che ha squilibrato questo settore industriale, sbilanciandolo, per cui sono occorsi dieci o quindici anni per riuscire ad assorbire i guasti prodotti allora.

C'è poi la questione dell'economia di carta, che ritorna in parte anche a quella delle banche e del modo in cui si può essere presenti all'estero. È la Ferruzzi che ha un investimento assicurativo ed ha, dunque, nel suo portafoglio ingegneria e costruzioni, assicurazioni, alcune attività finanziarie immobiliari e la Montedison. La Montedison non ha attività finanziarie, ma solo industriali, le quali, tra l'altro, ad esempio per quanto riguarda l'agro-industria, sono state create da un processo di acquisizioni successive tutte andate a buon fine. Ad esempio l'acquisto della Cerestar, che produce amido, è avvenuto tre anni fa, quando la Corn Products americana ha venduto in un'asta internazionale la sua attività europea, che si inquadra bene in tutto il resto; infatti, come spiegherò più in dettaglio nella memoria, l'amido serve anche per fare dolcificanti liquidi e negli Stati Uniti, dopo la crisi cubana, nei *soft drinks* si mette isoglucosio da amido per proteggere gli interessi degli agricoltori americani, dal momento che in quel paese non si coltiva bietola né si importa canna. Un altro acquisto è stato quello della Lesieur e della Coipe, che producono olii di marca per i mercati di largo consumo, e della Carapelli in Italia. Per costruire posizioni di mercato che siano difendibili, a livello continentale gli operatori negli olii alimentari non possono essere più di tre o quattro: è stata proprio la pluralità dei piccoli operatori a portare ad una situazione in cui la debolezza dei singoli spin-

geva a fare vendite sottocosto pur di restare sul mercato.

Nel campo della chimica abbiamo riacquisito il cento per cento delle società controllate che all'epoca erano state quotate in borsa negli Stati Uniti in quanto la Montedison aveva bisogno di recuperare denaro. Il fatto di poter gestire queste imprese in una logica unitaria era per noi assolutamente indispensabile proprio perché la protezione degli interessi degli azionisti di minoranza negli Stati Uniti comportava, di fatto, l'indisponibilità del controllo delle imprese stesse.

Va precisato che nei vari paesi in cui operiamo vigono meccanismi e regole molto differenziati, che rendono il discorso sulla possibilità di operare in un paese piuttosto che in un altro tale da richiedere un'analisi puntuale. Negli Stati Uniti, ad esempio, se da un lato ci si muove in un quadro di regole molto ferme, dall'altro, sulla base della trasparenza delle regole del mercato, è possibile comperare un'impresa ed essere per ciò stesso accettati - si tratta di un principio magari semplicistico, ma che funziona -; in Germania, invece, deve scattare un meccanismo di cooptazione, cioè non si può pensare, sulla base soltanto della regola capitalistica, di essere legittimati non a divenire azionisti ma a gestire un'impresa tedesca.

PRESIDENTE. Si tratta dell'esperienza Pirelli-Continental?

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. In quel caso, probabilmente, le intese iniziali vi erano ma sono cambiate strada facendo; cioè credo si siano verificati fatti che, per altro, possono essere meglio chiariti dagli interessati. Comunque in Germania esiste un sistema che, ad esempio, vede coinvolti i lavoratori a livello di rappresentanza nel capitale delle imprese, non solo perché si tratta di un sistema di maggiore apertura sociale, ma perché i singoli cittadini, attraverso il meccanismo dei fondi pensione controllati e gestiti dal sindacato o attra-

verso il meccanismo dei grandi investitori istituzionali tipo la Deutschebank - quotati in borsa ed ai quali i cittadini partecipano - sono comunque azionisti di qualcosa, in forma diretta o indiretta, magari perché hanno investito i loro risparmi in una polizza vita o in un sistema previdenziale integrativo. Pertanto esiste una legittimazione della partecipazione di tutti i soggetti del paese nella vita di un'impresa, poiché ciascuno ha il diritto di farlo in quanto, direttamente o indirettamente, vi ha investito i propri soldi.

Probabilmente in Italia avviene la stessa cosa, ma il meccanismo non è trasparente. Che il cittadino che paga le tasse attraverso questo sistema si senta azionista delle aziende delle partecipazioni statali è assai difficile; io, francamente, come cittadino non mi sento azionista delle partecipazioni statali. Ciò anche perché vi è una netta distinzione tra le attività a controllo statale, che devono rimanere nelle mani dello Stato perché debbono rispondere ad obiettivi generali di politica o di politica economica, e quelle che invece devono rispondere a regole di mercato. È questa segmentazione che, secondo me, sarebbe utile anche nel nostro contesto. Ad esempio, parlando di telecomunicazioni, non vedo perché le aziende che concorrono con altre imprese che stanno sul mercato non possano seguire la regola del mercato senza altri condizionamenti (*Interruzione del senatore Andriani*).

Il problema è che bisogna trovare un bilanciamento. Negli Stati Uniti, per esempio, la Mercury è diventata un *carrier* in telecomunicazioni privato, che ha cominciato a fare concorrenza alla AT & T vendendo le telefonate da costa a costa a metà prezzo. Non dico che quella della concorrenza sia la situazione ideale: nel caso delle compagnie aeree, infatti, la liberalizzazione delle tariffe e dei mercati ha fatto sì che negli Stati Uniti si voli con una sicurezza ed una qualità del servizio assai più basse di quanto non lo siano in Europa. Quindi,

dico che occorre equilibrio e non voglio dare la sensazione di essere tutto sbilanciato da una parte. Che tra questo equilibrio, che deve essere trovato, e la mancata definizione del quadro, che vi è oggi, si debba trovare un punto di incontro mi sembra tuttavia evidente.

Personalmente sono convinto che lo Stato debba essere presente nelle attività economiche in via sussidiaria; a questo punto, però, si tratta di stabilire un disegno. Mi è stato chiesto quale sia la nostra strategia come azienda: ecco, bisognerebbe che ci fosse un disegno strategico complessivo, in modo da stabilire in quali casi si voglia svolgere un'attività mantenendo la proprietà, quindi il diritto di indirizzo e di controllo strategico, ed in quali sia invece necessario aprire. Cito, per fare un esempio, il caso della Francia: io ho normali contatti con imprese francesi controllate dallo Stato e devo dire che non noto alcuna differenza di comportamento rispetto a quelle che appartengono a privati. Questo perché - e torno al punto citato prima - per quanto riguarda le norme e le regole nell'ambito delle quali devono muoversi non vi è alcuna differenza tra i *managers* delle imprese controllate dallo Stato e quelli delle imprese private; ad esempio, parlando di banche vediamo che la Paribas è privata mentre il Crédit Lyonnais è pubblico, ma non noto alcuna differenza nel modo in cui fanno affari con noi.

CALOGERO PUMILIA. Lo stesso può dirsi per la Comit ed il Banco San Paolo.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Le faccio un altro esempio: i rapporti che intercorrono con l'ELF Aquitaine. Probabilmente si tratta di un fatto di sfumature e del modo in cui viene interpretato dal *management* delle singole società il proprio ruolo manageriale nell'ambito della società che gestiscono, che non attiene minimamente ad una diversità di qualità tra il *manager* di un'azienda privata e quello di una controllata dallo Stato, perché questo sarebbe un accidente statistico e, in effetti, non è vero.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Probabilmente dipende dai meccanismi di selezione e dalle garanzie.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Può darsi che ci sia anche questo, però io ho diversi amici e colleghi che operano nell'ambito delle partecipazioni statali e posso dire che, quando ci confrontiamo, quello che loro invidiano a me è la possibilità di decidere, con tutti i rischi del caso (visto che io posso decidere, ma rispondo anche di quello che faccio e se sbaglio è chiaro chi ha sbagliato); quello che a volte mi sottolineano è la difficoltà di poter promuovere operativamente i programmi che sono stati indicati dall'azionariato, magari dal consiglio d'amministrazione o dal ministro competente. Questo è il punto, per cui non è affatto vero che questi miei colleghi siano meno bravi di me: la realtà è che hanno molti più vincoli operativi.

Ci sarebbero ancora tante altre cose da aggiungere ma non voglio chiedervi altro tempo. Mi riservo di inviare alla Commissione una breve memoria, a meno che il presidente non ritenga che vi sia qualcosa che io debba dire subito.

Per quanto riguarda le privatizzazioni, come ho affermato prima, ritengo che il problema vada affrontato partendo dalla creazione del mercato dei capitali. In Francia sono state realizzate privatizzazioni verso il grande pubblico e sono stati scelti alcuni azionisti che non detenessero più di una certa percentuale, al fine di costituire il « nocciolo duro »; però il mercato dei capitali in Francia è di tutt'altra dimensione rispetto al nostro e quindi l'accettazione della scelta pregressa di far crescere le imprese attraverso il meccanismo del debito piuttosto che per mezzo della creazione di un mercato dei capitali che consentisse di ricapitalizzarle ha generato una situazione in cui è difficile privatizzare. La domanda che ci si può legittimamente porre è chi voglia comprarle; capisco che vi sia il tema politico del trasferimento di potere

da un oligopolio all'altro, però vi è il rischio di creare un mercato dei capitali ed un investimento istituzionale non da *trading*, come purtroppo sono diventati in alcuni casi i fondi di investimento. Lo strumento per privatizzare è avere il mercato dei capitali. Ci troviamo in una situazione in cui è particolare notare come la metà delle transazioni effettuate su titoli quotati in Italia avvenga in un circuito telematico a Londra, cioè in un mercato non controllato e non nella Borsa italiana.

Capisco che Pininfarina abbia difficoltà a riconoscere la validità della prosecuzione di investimenti produttivi in taluni settori in Italia, dal momento che ci troviamo in presenza di diversi svantaggi, tra i quali la scarsa competitività del sistema economico. Il costo del lavoro in Italia è più alto rispetto ad altri paesi della Comunità e vi è una differenza rilevante fra salari e costo del lavoro; mentre per il lavoratore italiano non vi sono grandi differenze con gli altri lavoratori della Comunità rispetto al salario che percepisce, con riferimento al costo del lavoro le differenze vi sono, eccome!

FRANCESCO MERLONI. L'Italia, dopo la Germania, è il secondo paese per il costo del lavoro.

GIUSEPPE GAROFANO, *Presidente della Montedison*. Anche l'attuale situazione di debolezza del dollaro rende difficile l'insediamento di attività produttive in Italia destinate a mercati extracomunitari, perché ci si trova di fronte a costi espressi in monete forti ed a ricavi calcolati nella valuta internazionale di riferimento, che è diventata debole, sia per ragioni interne americane, sia per la politica economica che si sta seguendo. Sta di fatto che anche l'articolazione internazionale delle presenze produttive è importante, mantenendo tutte le attività di ricerca, di integrazione ed a maggior valore aggiunto che possano servire ai mercati più sofisticati; il nostro mercato, compreso quello del Sud, è sofisticato, in quanto non ri-

chiede gli stessi prodotti dei paesi in via di sviluppo. Non è un mercato da grandi *commodities*, ma necessita di qualcosa di più sofisticato, che consenta di aprire più prospettive ai giovani diplomati e laureati, i quali costituiscono la maggior parte delle persone con problemi di inserimento nel mondo del lavoro.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Garofano per la replica e propongo che le

ulteriori risposte che egli riterrà di inviare alla Commissione per iscritto siano successivamente inserite nel resoconto stenografico della seduta.

Se non vi sono obiezioni, rimane così stabilito.

(Così rimane stabilito).

La seduta termina alle 19.

PAGINA BIANCA

ALLEGATO

PAGINA BIANCA

Elementi di risposta forniti dalla MONTEDISON in riferimento ai quesiti posti nel corso dell'audizione del presidente della MONTEDISON, ingegner Giuseppe Garofano.

1. — STATO MERCATO

L'elemento caratterizzante dell'evolversi del rapporto Stato-mercato in tutta l'Europa negli ultimi anni può riassumersi nella parola privatizzazioni. All'origine di questo fenomeno sta il diffuso sentore del fallimento di un modello « statista » di gestione imprenditoriale dimostratosi incapace di raccogliere e di gestire le sfide lanciate dal « mercato » sia in situazioni di sviluppo che in situazioni di crisi, sia nei sistemi capitalisti occidentali che nei sistemi comunisti.

Nei paesi dell'est il passaggio dalla proprietà collettiva alla proprietà privata costituisce un *test* decisivo, sotteso ad una vera e propria rivoluzione socio-politica ancor prima che economica, e tende a smantellare quel sistema basato su centralismo e pianificazione che ha condotto detti paesi ad un eccesso di burocratizzazione ed al totale soffocamento delle iniziative individuali. Nei paesi occidentali il fenomeno delle privatizzazioni nasce dalle numerose critiche mosse ai modelli di « stato assistenziale » accusati di alimentare situazioni deficitarie, di deresponsabilizzare gli individui, di creare vaste aree di inefficienza.

Ovviamente non si può eliminare *sic et simpliciter* il controllo da parte dei pubblici poteri, soprattutto nei settori ad alto interesse sociale. Per questo motivo alla dismissione della proprietà pubblica si affiancano strumenti di controllo diretti (cessione parziale della proprietà, *golden shares*, regolamentazioni tariffarie) o indiretti (norme *antitrust*, regolamentazione del mercato) che consentano di salvaguardare gli interessi pubblici della collettività.

LE PRIVATIZZAZIONI NEI PAESI OGGETTO DI INDAGINE.

Gran Bretagna.

La Gran Bretagna è stato uno dei paesi pionieri in materia di privatizzazione, adottata come elemento chiave di politica economica

dal Governo britannico nell'intento di incrementare l'efficienza e la competitività dell'industria nazionale, e di incoraggiare l'ampliamento della proprietà azionaria. Il punto di svolta fu segnato dalla salita al potere dell'ex Primo ministro Margaret Thatcher nel 1979, anno in cui fu avviata la privatizzazione della British Petroleum con l'offerta al pubblico del 5 per cento del capitale.

Nel 1979 circa il 10,5 per cento del prodotto interno lordo e più di un settimo degli investimenti fissi era di competenza di imprese di proprietà statale, proprietà che riguardava i settori chiave dei trasporti, dell'energia, delle telecomunicazioni, dell'acciaio e delle costruzioni navali, e che dava lavoro a più di due milioni di persone. Attualmente la proprietà statale è stata ridotta a circa un terzo rispetto al 1979 e quasi un milione di persone sono passate dal settore del pubblico impiego a quello privato.

I primi esempi di privatizzazione coinvolsero principalmente società già operanti in situazioni di concorrenza con le società private, ma successivamente i programmi di privatizzazione sono stati estesi anche a quelle industrie nazionalizzate che operavano in condizioni ampiamente monopolistiche; in questi ultimi casi, le privatizzazioni sono state accompagnate da una serie di misure, volte a ridurre la situazione di monopolio od a regolamentare le società coinvolte, al fine di tutelare gli interessi dei consumatori. Le procedure seguite sono state varie.

Normalmente per le operazioni di maggiore dimensione si è proceduto alla creazione di una nuova società pubblica; lo Stato detentore della totalità delle azioni, le avrebbe successivamente vendute, in tutto od in parte, quotandole in Borsa.

In alcune società lo Stato ha trattenuto una « azione speciale » o *golden share* al fine di impedire eventuali scalate ritenute indesiderabili.

Particolari procedure sono state inoltre attivate per estendere l'azionariato ed in particolare per agevolare l'acquisto da parte degli impiegati e dei piccoli investitori. Altri metodi di privatizzazione seguiti sono la vendita diretta ad una società privata, l'acquisizione da parte di un gruppo ristretto di investitori, o forme di *management buy-out* spesso allargate anche agli impiegati.

Una procedura di regolamentazione, valida per tutte le imprese privatizzate sottoposte al controllo statale, è basata sulla determinazione dei prezzi: viene applicata una formula, RM-X, secondo la quale sono consentiti aumenti ad un tasso pari a quello di crescita dei prezzi al consumo (*Retail price index*) diminuito di una costante (X) pari ad un tasso di crescita minimo di produttività globale, contrattato preventivamente per un periodo pluriennale con le singole società.

I risultati conseguiti nella maggior parte dei casi di privatizzazione possono essere riassunti negli aumenti dei livelli produttivi, di redditività, di investimento e di efficienza.

Va inoltre sottolineato il forte impatto sul pubblico: in un decennio il numero dei cittadini possessori di azioni è quadruplicato. I principali casi di privatizzazione hanno riguardato le seguenti compagnie: British Aerospace, British Airways, British Gas, British

Steel, British Telecom, Cable and Wireless, the National Freight Consortium, Amersham International, the Rover Group, Jaguar, Enterprise Oil, Britoil, Associated British Ports, Rolls-Royce, Royal Ordnance, BAA, le Water and Sewerage Companies, quasi tutte le National Bus Company, e molte delle British Shipbuilders.

Francia.

In Francia, dopo un periodo basato sul ruolo del settore pubblico quale punto di forza per il rilancio dell'economia nazionale che trova il suo apice in una legge sulle nazionalizzazioni del febbraio 1982, s'iniziano ad avvertire i primi sintomi di quelle inefficienze causate da un mercato scarsamente competitivo e privato di alcuni fondamentali stimoli tipici dei mercati più concorrenziali. Da un lato venivano spinti i vertici manageriali delle imprese pubbliche a perseguire obiettivi di redditività e di stretta ortodossia finanziaria in via prioritaria rispetto agli stessi obiettivi di utilità sociale caratteristici di questo tipo di imprese, da un altro lato venivano concesse autorizzazioni a fronteggiare gli ingenti fabbisogni finanziari attraverso il ricorso al risparmio privato.

Il fenomeno delle privatizzazioni in Francia inizia a concretizzarsi nel 1986 quando i partiti RPR e UDF presentano un programma di governo basato sulla restituzione alla iniziativa privata delle imprese dei settori concorrenziali attraverso la denazionalizzazione dei gruppi bancari, assicurativi, del settore dell'informazione e di quelle imprese nazionalizzate nel 1982. I principali obiettivi furono indicati nel migliorare i risultati economici e finanziari delle imprese attraverso gestioni più responsabilizzate, nell'alleggerire il bilancio statale dal peso dei *deficit* cronici accumulati da alcune imprese pubbliche, nel permettere il ricorso ai mercati finanziari nazionali ed internazionali per la capitalizzazione ed il finanziamento delle imprese.

Sotto la guida del nuovo governo diretto da Jacques Chirac, vengono emanate, il 2 luglio ed il 6 agosto 1986, le due leggi basilari della politica di privatizzazione: la prima detta le regole di « entrata » e di « uscita » dal settore pubblico, mette in opera una serie di trasferimenti di imprese abilitando il governo a trattare queste operazioni e riservando al potere legislativo l'approvazione delle privatizzazioni di alcuni tipi di imprese; la seconda regola le procedure di trasferimento delle imprese pubbliche, definisce le condizioni di vendita ed istituisce una commissione per le privatizzazioni. La procedura di privatizzazione prevede tre fasi: la prima di preparazione generale; la seconda di preparazione tecnica e giuridica dell'operazione; la terza, di realizzazione.

Le tecniche utilizzate comprendono: una normale Offerta pubblica di vendita; una Offerta pubblica di scambio di azioni contro altri titoli obbligazionari eventualmente emessi in precedenza dall'impresa; una operazione di aumento di capitale; una vendita diretta, totale o parziale ad un'altra impresa od ad un gruppo di investitori; una forma di *leverage management buy-out*.

Tra i principali risultati delle privatizzazioni, oltre i benefici effetti per il settore industriale, va segnalato, anche per la Francia, il consistente sviluppo dell'azionariato popolare, spesso agevolato nella sottoscrizione delle imprese in oggetto, e la parallela crescita del mercato finanziario. Nel 1988, con la rielezione di Mitterrand alla presidenza, si conclude il periodo delle privatizzazioni, avendo questi deciso di astenersi da qualsiasi politica e di privatizzazione e di nazionalizzazione.

Attualmente il Presidente francese è dovuto ritornare sulle sue decisioni, spinto da una situazione di concorrenza internazionale sempre più agguerrita e dalla constatazione dei limiti dello Stato azionista, emanando un decreto che autorizza procedure di privatizzazione parziali sottoposte a due vincoli: la prima è che lo Stato resti azionista di maggioranza; la seconda richiede che l'operazione abbia carattere strategico. Le principali privatizzazioni in Francia hanno riguardato tre grandi categorie di imprese: società d'assicurazione, industriali, bancarie o finanziarie. Questi i casi più importanti: Saint-Gobain, Paribas, Sogènal, Elf-Aquitaine, BTP, BIMP, CCF, CGE, Agence Havas, Société Générale, TF1, Suez, Matra.

Germania.

Nel caso della Germania vanno distinte le operazioni di privatizzazione delle imprese della Repubblica federale da quelle effettuate dopo la riunione e relative alle imprese dell'ex Repubblica democratica. Per quanto concerne la Repubblica federale, una politica di privatizzazioni era in cima alla lista delle priorità di Governo sin dal 1982.

Le principali linee strategiche da seguire furono indicate nel limitare le partecipazioni pubbliche ai casi in cui esisteva un evidente interesse pubblico e dove nessun altro mezzo fosse disponibile per salvaguardare lo stesso; nel limitare le attività statali ad un ruolo complementare, e non sostitutivo, a quelle private; nel procedere in una politica di privatizzazioni graduali al fine di evitare problemi nei mercati dei capitali; nell'evitare la privatizzazione di imprese deficitarie prima di un risanamento finanziario. Entro il 1985 furono tagliate in maniera significativa le perdite della maggior parte delle imprese pubbliche, ed entro il 1987 gran parte delle proprietà pubbliche erano passate in mani private.

Nel 1982 le imprese a partecipazione statale erano circa 800. Attualmente sono solo 132 con un taglio del giro di affari da 110 miliardi di marchi a circa 10 miliardi, ed una riduzione delle forze lavoro da 436 mila unità a circa 50 mila. Le principali imprese assoggettate ad operazioni di privatizzazione sono: la Veba, la VIAG, la Volkswagen, la Prakla-Seismos, la Industrierwaltung, la Deutsche Verkehrskreditbank, la Shenker & Co., la Treuarbeit, la Luft-hansa.

Per quanto concerne l'ex Repubblica democratica tedesca, l'ente incaricato di amministrare le imprese pubbliche (il Treuhand) ed

autorizzato ad emettere obbligazioni, contrarre prestiti e concedere garanzie, con la legge per la privatizzazione e la riorganizzazione delle imprese statali (Treuhandgesetz) del 17 giugno 1990, userà i fondi raccolti per ristrutturare e rinforzare le imprese in questione e quindi procedere alla loro privatizzazione. La politica di privatizzazione riguarda in via prioritaria circa 8 mila grandi imprese ed in via secondaria circa 45 mila piccole aziende commerciali; essa richiederà tempi di gestazione non indifferenti tenuto conto della situazione economico-finanziaria critica di questo paese appena uscito da un'economia, disastrosa, di tipo collettivistico.

Un altro problema specifico per queste privatizzazioni è rappresentato dalle rivendicazioni degli *ex* proprietari a cui vennero confiscate le imprese e che ora si fanno avanti chiedendone la restituzione. Il programma di privatizzazione è in ogni caso già avviato, e dati aggiornati all'inizio del 1991 indicano la vendita da parte del Treuhand di circa un quinto delle imprese ad esso affidate.

Cecoslovacchia.

Nel maggio 1990, il Parlamento cecoslovacco ha approvato la legge sulle imprese miste, volta a reintrodurre la libertà di iniziativa economica privata, a consentire la privatizzazione di parte delle imprese nazionalizzate e a favorire gli scambi commerciali con l'estero. Una impresa mista, soggetto di personalità giuridica cecoslovacca, è caratterizzata dalla partecipazione di investitori stranieri che può anche giungere sino alla totalità del capitale sociale.

Solo la costituzione di una impresa mista deve essere autorizzata dal ministro federale delle finanze e non anche qualsiasi modificazione successiva dell'accordo di *joint-venture*. Tra i criteri per il rilascio dell'autorizzazione il ministro terrà conto della concreta possibilità che l'impresa possa contribuire in modo proficuo alla « partecipazione dell'economia cecoslovacca alla divisione internazionale del lavoro » e della disponibilità di sufficienti risorse finanziarie.

L'attività economica dell'impresa mista non dovrà sottostare alle direttive del Piano statale di sviluppo economico-sociale. Ciò significa che il Governo cecoslovacco non potrà forzare l'impresa mista ad assumere impegni o a intraprendere attività commerciali contrarie ai suoi interessi imprenditoriali. Di particolare interesse le disposizioni valutarie. Le imprese miste sono tenute a convertire in valuta locale almeno il 30 per cento del totale dei redditi in valuta percepiti nel corso della propria attività. L'irrigidimento delle disposizioni valutarie è finalizzato a favorire il raggiungimento delle condizioni necessarie per la piena convertibilità della corona cecoslovacca nel minor tempo possibile.

Riguardo al trasferimento dei capitali all'estero da parte dei non residenti, si dispone che il *partner* straniero possa trasferire tutti i proventi derivanti dalla cessione delle quote di partecipazione o dalla liquidazione dell'impresa nella stessa valuta e fino all'ammontare del conferimento. La parte eccedente il conferimento e i divi-

dendi annuali possono essere trasferiti solo se l'impresa mista abbia sufficienti fondi in valuta estera. In caso di espropriazione, l'indennizzo, nella misura del reale valore della proprietà, verrà rimborsato tempestivamente nella valuta utilizzata al conferimento e sarà liberamente trasferibile all'estero.

Ungheria.

Nel dicembre 1988 il Parlamento ungherese ha approvato una nuova legge sugli investimenti stranieri, caratterizzata da importanti facilitazioni offerte agli operatori esteri al fine di attirare nel paese capitali ed esperienze produttive senza aumentare l'indebitamento. Le novità rispetto alla precedente regolamentazione della materia riguardano le agevolazioni di imposta e la possibilità per gli operatori esteri di assumere partecipazioni in qualsiasi tipo di impresa; sarà pertanto possibile costituire società miste non solo con aziende di Stato e cooperative, ma anche con società e singoli privati.

Per la formazione di società miste con partecipazione estera inferiore al 50 per cento del capitale societario non sono richiesti permessi particolari, mentre nel caso di società a controllo estero maggioritario o totale è necessario ottenere l'autorizzazione del ministero delle finanze e del ministero del commercio. Trascorsi 90 giorni dalla presentazione della domanda di autorizzazione l'operazione è tacitamente approvata (silenzio-assenso).

Qualora la società mista ricavi più della metà delle proprie entrate dalla vendita di prodotti nel settore manifatturiero essa avrà diritto ad una riduzione di imposta del 60 per cento per i primi cinque anni di attività e del 40 per cento a partire dal sesto anno. Le società miste attive nei settori ritenuti strategici per lo sviluppo del paese (elettronica, componentistica per autoveicoli, macchine agricole e per l'industria alimentare, farmaceutica) godono di una esenzione totale di imposta per i primi cinque anni di attività e del 60 per cento successivamente.

2. — REGOLAMENTAZIONE SULL'ACCESSO AI MERCATI

Si riportano sinteticamente alcune procedure di controllo e gli ostacoli maggiori che le imprese straniere normalmente incontrano nell'accedere, con investimenti diretti, ai mercati di Francia, Germania e Regno Unito. Seguono alcune osservazioni sulle norme *antitrust* che possono incidere sul successo di una operazione di fusione o acquisizione di imprese locali da parte di imprese straniere.

A) INVESTIMENTI DIRETTI.

Germania.

Non occorre alcuna autorizzazione per gli investimenti stranieri o per gli investimenti di imprese tedesche controllate da capitale straniero, salvo che per determinati settori sottoposti a particolari forme di controllo pubblico.

Francia.

In Francia gli investimenti diretti di imprese straniere appartenenti alla CEE sono sottoposti ad un regime di comunicazione preventiva. L'investimento potrà essere effettuato trascorso un mese di tempo dalla comunicazione. Una autorizzazione preventiva è richiesta per i casi in cui l'investimento: sia effettuato in attività che partecipano, sia pure occasionalmente, all'esercizio dell'autorità pubblica; coinvolga in qualche modo l'ordine pubblico, la salute pubblica o la sicurezza pubblica, o sia destinato ad attività di produzione e commercio di armi e munizionamento; abbia per effetto quello di eludere la applicazione di leggi e regolamenti francesi.

Non necessitano di comunicazione o autorizzazione preventiva: l'acquisto di azioni di una impresa francese da parte di un gruppo controllato da capitale straniero che già detenga almeno il 75 per cento del capitale sociale dell'impresa in questione; il finanziamento di operazioni complementari realizzate da imprese straniere con imprese francesi controllate (ad esempio prestiti della società madre alla società figlia); la acquisizione o la creazione, nei limiti di 10 milioni di franchi, da parte di persone fisiche di una impresa

destinata ad essere gestita dalle stesse senza costituzione di una società a responsabilità limitata. Tutti gli investimenti devono essere finanziati in conformità con la regolamentazione valutaria.

Regno Unito.

Non sono previste autorizzazioni di carattere generale per gli investimenti realizzati da parte di imprese straniere o controllate da capitale straniero, salvo che per certi settori sottoposti a particolari forme di controllo pubblico. La legge del 1975 sull'industria ha tuttavia conferito al Governo i poteri necessari a proibire il trasferimento ad un non residente del controllo di una grande impresa manifatturiera britannica o di una parte della stessa, quando tale trasferimento sia ritenuto contrario agli « interessi nazionali ».

Qualora risulti che non vi sono altri mezzi per proteggere in modo appropriato l'interesse nazionale, i beni trasferiti possono essere riacquisiti con una espropriazione e dietro pagamento di un indennizzo. L'ordine di divieto o di espropriazione sono sottoposti alla approvazione del Parlamento.

B) DISCIPLINA ANTITRUST DELLE OPERAZIONI DI FUSIONE E ACQUISIZIONE.

Germania.

La disciplina *antitrust* tedesca è contenuta nella legge contro le restrizioni della concorrenza (*Gesetz gegen Wettbewerbs-Beschränkungen GWB*) del 1957, modificata dalle Novelle del 1965, 1973, 1976, 1980 e 1990. Il controllo delle operazioni di concentrazione è stato introdotto con la Novella del 1973 ed è così congegnato.

Una concentrazione deve essere comunicata alle autorità, con una dichiarazione obbligatoria contenente indicazioni precise circa le modalità dell'operazione e le imprese partecipanti (articolo 23.1), quando le imprese interessate, complessivamente considerate, superino una delle seguenti soglie: quota di mercato del 20 per cento; 10 mila dipendenti; 500 milioni di marchi di fatturato annuo. È prevista la facoltà di notificare in via preventiva i progetti di concentrazione. Per le operazioni di valore superiore ai 2 miliardi di marchi la notificazione preventiva dei progetti è obbligatoria (articolo 24a).

La legge (articoli 23.2-23.6) comprende nella nozione di concentrazione: l'acquisizione dell'intero patrimonio di un'impresa, o di una parte sostanziale di esso, mediante fusione incorporazione o qualsiasi altro mezzo; l'acquisizione di partecipazioni azionarie o di diritti di voto in misura superiore al 25 per cento; gli accordi negoziali che diano luogo a un Konzern (figura giuridica di gruppo di imprese legate da un contratto — articolo 18 della legge sulle Società per azioni —) o ne incrementino il numero di imprese partecipanti e i contratti mediante i quali un'impresa si impegna ad offrire i propri servizi o a trasferire gli utili ad un'altra impresa; le ipotesi di *interlocking directorate* (coincidenza di persone, per almeno

la metà dei membri degli organi di diverse società); qualsiasi altra relazione tra imprese che consenta ad una o più imprese di esercitare un'influenza dominante sull'attività di un'altra impresa; la creazione di una impresa comune (*joint-venture*).

Entro un anno dalla comunicazione, se la concentrazione crea o rinforza una posizione dominante (individuale o collettiva), il Bundeskartellamt, dopo aver bilanciato effetti negativi e positivi prodotti dalla concentrazione sulle condizioni di concorrenzialità del mercato, può vietarla. Nella legge tedesca non esiste alcuna disposizione che espressamente disponga un trattamento differenziato per le concentrazioni tra società tedesche e straniere.

In teoria, il principio della verifica degli effetti dell'operazione sulla struttura del mercato (creazione o rinforzo di una posizione dominante) vige indistintamente per tutte le concentrazioni. Il rischio di una discriminazione si annida, tuttavia, nella disposizione relativa alla possibilità di una revoca ministeriale dei provvedimenti di interdizione pronunciati dalla autorità amministrativa di controllo.

Una concentrazione vietata dal Bundeskartellamt può, infatti, essere comunque autorizzata dal ministro dell'economia. Nella sua valutazione il ministro dell'economia trascende da un giudizio circa l'impatto dell'operazione sulla struttura concorrenziale del mercato tedesco per prendere in considerazione tutti gli effetti positivi, sia da un punto di vista economico generale sia da un punto di vista politico, della concentrazione; l'autorizzazione ministeriale viene, infatti, concessa se il pregiudizio per la concorrenza è bilanciato dai vantaggi economici generali (*gesamtwirtschaftlichen Vorteilen*), o se la concentrazione è giustificata da un superiore interesse pubblico (*überragendes Interesse der Allgemeinheit*).

Un così ampio potere dell'autorità politica può risolversi in una discriminazione in positivo delle operazioni di concentrazione realizzate tra imprese tedesche. Pur non essendo, teoricamente, riservata a queste ultime, l'autorizzazione ministeriale introduce nel sistema uno strumento idoneo a favorire l'industria nazionale nei riguardi della competizione straniera; non a caso, un esempio tipico di « vantaggio economico generale » è rappresentato dalla maggiore capacità di penetrazione dei mercati esteri di cui le imprese nazionali godranno grazie alla concentrazione. Gli ostacoli maggiori alla realizzazione da parte di imprese italiane di operazioni di M&A in Germania sono rappresentati non tanto dalla legislazione sulla concorrenza, quanto da barriere culturali e strutturali.

Quanto alle prime, il sistema industriale tedesco nutre una certa diffidenza nei confronti delle capacità imprenditoriali italiane. Raramente, secondo i tedeschi, le imprese italiane possono offrire un bagaglio di competenze industriali nei settori di punta (alte tecnologie), a differenza di quanto avviene in settori come quello tessile, nel quale l'indiscusso prestigio dell'industria italiana ha favorito la conclusione di importanti operazioni di *joint-venture* italo-tedesche.

Per quanto riguarda, invece, gli ostacoli di natura strutturale, oltre alle dimensioni della impresa media italiana decisamente inferiori rispetto a quelle della impresa media tedesca, gli operatori

italiani che cercano di immettersi sul mercato delle acquisizioni in Germania devono fare i conti con: la scarsa diffusione degli strumenti di informativa societaria; la difficoltà di lettura dei bilanci, dovuta alla complessità della legislazione nazionale (in Germania, peraltro, si ha la più bassa percentuale di certificazioni del mondo); la chiusura del sistema industriale nel suo complesso, garantita dall'articolato sistema di associazioni e sottoassociazioni di settore all'interno delle quali operano spesso meccanismi di solidarietà tra le imprese nazionali; il complesso intreccio di rapporti che lega il mondo imprenditoriale tedesco con il sistema bancario, caratterizzato da una accentuata sottocapitalizzazione delle società tedesche cui corrisponde un elevato grado di indebitamento con gli istituti di credito, e una massiccia presenza delle banche all'interno delle stesse società, sia attraverso la diretta partecipazione al capitale, sia attraverso l'esercizio dei diritti di voto inerenti alle azioni possedute dalle banche a titolo di deposito.

Francia.

La legge *antitrust* francese (Ordonnance del 1° settembre 1986, n. 86-1243) conferisce alla autorità politica, nella persona del ministro dell'economia, il potere di decisione sulla ammissibilità delle operazioni di concentrazione riservando, in materia, funzioni esclusivamente istruttorie e consultive alla autorità amministrativa di vigilanza (Conseil de la concurrence). Secondo l'articolo 39, « una concentrazione è il risultato di qualsiasi atto, quale che sia la forma, che ha per effetto di trasferire la titolarità legale o di fatto di tutto o di parte del patrimonio, dei diritti e delle obbligazioni di una società ovvero che ha ad oggetto o per effetto di porre in grado un'impresa o un gruppo di imprese di esercitare direttamente o indirettamente una decisiva influenza su una o più imprese ».

Le concentrazioni cui si applica la disciplina in questione sono solo quelle che danno luogo ad un fatturato complessivo superiore ai sette miliardi di franchi o ad un controllo di una quota di mercato superiore al 25 per cento. Non è previsto alcun obbligo di comunicazione delle operazioni, mentre è rimessa alle imprese la facoltà di notificare al ministro dell'economia sia i progetti di concentrazione che le concentrazioni realizzate da non più di tre mesi. Trascorsi due mesi dalla notificazione il silenzio del ministro vale come approvazione della concentrazione.

Il ministro, quando ritiene che un'operazione possa pregiudicare la concorrenza attraverso la creazione o il rafforzamento di una posizione dominante investe il Conseil de la concurrence dell'esame del caso. Il Conseil esprime il proprio parere valutando se e quanto il progetto o l'operazione apportino un contributo al progresso economico generale sufficiente a compensare il pregiudizio della concorrenza. A tal fine, il Conseil deve tenere in particolare considerazione la competitività delle imprese in causa nei confronti della concorrenza internazionale. Come già accennato, il divieto di procedere alla realizzazione del progetto o l'ordine di adottare misure deconcentra-

tive adeguate possono essere disposti, su parere del Conseil, solo con provvedimento motivato del ministro, a conferma della volontà di riconoscere solo al massimo livello politico la responsabilità di eventuali interventi destinati ad incidere sulla evoluzione della struttura concorrenziale dell'economia nazionale.

Regno Unito.

La disciplina delle concentrazioni nel Regno Unito si ispira, come il resto della normativa britannica dettata a tutela della concorrenza, alla fondamentale esigenza di assicurare la conformità delle pratiche commerciali e imprenditoriali al *public interest*. Anche nel Regno Unito, così come in Francia, la responsabilità di un intervento repressivo nei confronti di una operazione di concentrazione è attribuita dalla legislazione *antitrust* alla autorità politica nella persona del *secretary of State for trade and industry*, che decide dietro parere della Monopolies and mergers commission (MMC).

Parimenti, non esiste alcun obbligo di comunicazione dei progetti o delle operazioni realizzate e solo con la riforma del *Companies act* del 1989 si è offerta alle imprese la possibilità di attivare con una notificazione facoltativa al *director general of fair trading* (DGFT) una procedura formale di esame dei progetti di concentrazione, che potrebbe fare scattare un meccanismo di silenzio-assenso trascorse quattro settimane senza alcun rilievo da parte del DGFT. Un procedimento *antitrust* ai sensi della disciplina sul controllo delle fusioni può risolversi fermandosi ad un primo stadio con la accettazione da parte delle imprese delle raccomandazioni rivolte loro dal DGFT. L'avvio vero e proprio della procedura istruttoria formale si ha con il rinvio del caso da parte del *secretary of State* dinanzi alla MMC.

Alla Commissione spetta, quindi, di valutare la compatibilità con il *public interest* tenendo conto dei seguenti elementi: concorrenza, impieghi finanziari, bilancia dei pagamenti, conflitti tra aziende, interessi della società acquirente, prospettive per le società interessate qualora la fusione non si realizzi, occupazione, aspetti di ordine locale. Nell'ipotesi in cui il rapporto della Commissione si dovesse chiudere con un giudizio negativo, il DGFT solleciterebbe l'adozione da parte delle imprese interessate delle azioni più idonee a correggere la situazione di pregiudizio. In caso di mancata collaborazione da parte delle imprese, il segretario di Stato ha il potere di vietare l'operazione o ordinare la separazione delle aziende. Il segretario di Stato in teoria potrebbe anche contraddire il giudizio della Commissione e approvare l'operazione, ma dal 1965 ad oggi ciò si è verificato solo in una occasione.

3. — RAPPORTI PUBBLICO-PRIVATO NELL'INDUSTRIA CHIMICA E AGROINDUSTRIALE NEI PAESI OGGETTO DI INDAGINE

Francia.

L'industria chimica francese è dominata da due grandi gruppi a capitale pubblico di dimensione pressoché equivalente (80 miliardi di franchi di fatturato nel 1990), e cioè: Rhône-Poulenc (100 per cento di Stato) e ELF-Aquitaine (55 per cento di Stato) con le attività chimico-farmaceutiche svolte dalle controllate Atochem, Sanofi e altre. A questi due grandi poli fanno da contorno alcune società più piccole, nelle quali l'azionista di riferimento è ancora lo Stato francese, come ad esempio la divisione chimica del gruppo TOTAL (40 per cento di Stato, circa 20 miliardi di franchi di fatturato nel 1990), EMC (100 per cento di Stato, 16,6 miliardi di fatturato), SNPE (100 per cento di Stato, 3 miliardi di fatturato).

Le uniche due società di una certa importanza a capitale privato operano in settori altamente specializzati: l'Air Liquid, principale produttore di gas industriale (28 miliardi di fatturato), e l'Oréal, produttore di cosmetici e prodotti di bellezza (21 miliardi di fatturato). L'attuale struttura del settore è il risultato della politica delle « grandi nazionalizzazioni » avviata nel 1982 dalla presidenza Mitterrand e di una seconda ristrutturazione avvenuta lo scorso anno.

La proprietà pubblica dei maggiori gruppi chimici francesi non deve essere considerata come una protezione del mercato chimico francese sia per ragioni di importanza relativa sul mercato sia per il controllo esercitato dalla CEE sui meccanismi di protezione dei mercati nazionali in particolare basati sul sistema degli aiuti di Stato. Il potere dello Stato si estrinseca nella nomina del presidente della società. Problemi derivano dalla durata del presidente: tre anni. Tale termine è considerato troppo corto in quanto l'ultimo anno prima della scadenza del mandato i comportamenti dei presidenti sono determinati dalla rielezione più che dal buon andamento della società.

Il presidente, dopo la nomina, ha libertà totale nel suo potere di decisione per cui non esistono problemi di autorizzazioni susseguenti agli impegni assunti. Le decisioni sono veramente irrevocabili. Per esempio *monsieur* Tschurch quando ha dovuto ristrutturare la CDF-Chémie (poi Orkem ed ora TOTAL) ha avuto tutta la libertà che ha

ritenuto opportuno per portare a termine la ristrutturazione. Un altro esempio è la recente dichiarazione di Fauroux, ora ministro dell'industria. *Monsieur Fauroux* ha dichiarato di avere avuto più libertà quando era a capo della Saint-Gobain — società pubblica dal 1982 al 1986 (riprivatizzata dal Governo Chirac) — che ora come ministro dell'industria.

Per quanto riguarda la velocità di decisione, non è diversa da una società privata perché anche se il presidente è di nomina pubblica la società si muove in un sistema competitivo nazionale ed internazionale dominato da società private. Comunque la trasparenza della gestione è massima anche perché sono società quotate anche in Borsa e quindi ci sono soci privati minoritari.

A parte la nomina del presidente, lo Stato non interviene minimamente sulla gestione delle società pubbliche e decide sull'allocatione degli investimenti in maniera da non compromettere il carattere multinazionale dei gruppi che controlla. La Rhône Poulenc ha investito più di un miliardo di dollari in acquisizioni in America (Rorer). La Atochem ha fatto la stessa cosa (Pennwalt).

Detto questo c'è da rilevare che la penetrazione del mercato chimico-farmaceutico francese da parte di una società straniera è obiettivamente difficile (nazionalismo, consuetudini speciali). D'altra parte a causa dell'elevata e continua richiesta di capitali per investimenti ed il controllo sempre più severo da parte delle autorità del Mercato comune sui capitali elargiti dallo Stato alle società controllate ed il fatto che per le società pubbliche è sempre più difficile costruire alleanze strategiche o *joint-ventures* paritetiche con grossi gruppi privati soprattutto a livello multinazionale, la Francia sta seriamente riconsiderando la dottrina dell'economia mista.

Infatti si parla sempre di più di privatizzazioni ed un primo passo sarà quello di vendere in Borsa il 49 per cento del capitale delle società controllate per poi cedere definitivamente il controllo.

Questo passo ulteriore è considerato fondamentale per attrarre investitori stranieri.

Al contrario del settore chimico-farmaceutico, il settore agro-industriale è caratterizzato da una maggiore attività dell'industria privata. In particolare, proprio il gruppo Ferruzzi, attraverso le società controllate dalla Eridania, può vantare una posizione di tutto rispetto nei settori: dello zucchero, dove la controllata Béghin Say detiene il 30 per cento del mercato seguita dal consorzio delle cooperative bieticole Sucre Union (28 per cento) e dalla concorrente privata Générale Sucrier (16 per cento), degli amidi, dove il 78 per cento del mercato è ripartito tra la controllata Cerestar, la società privata francese Roquette e la società belga a capitale inglese Amylum, della triturazione di semi oleosi, dove la controllata Cereol, forte di una quota di mercato del 15 per cento, fronteggia la concorrenza della nordamericana Cargill (36 per cento) e della sudamericana Bunge (20 per cento), dell'olio fluido Consumer, dove la controllata Lesieur, con una quota di mercato del 28 per cento, resiste alla concorrenza della anglo-olandese Unilever (20 per cento).

Germania.

Il motto *so wenig Staat wie nötig, so viel privat wie möglich* (Stato per il minimo necessario, privato quanto più possibile) sintetizza efficacemente il principio ispiratore degli interventi diretti dello Stato nell'economia tedesca. Ad oggi, dopo la attuazione del programma di privatizzazioni avviato nel 1985, la presenza dello Stato nella economia tedesca è stata decisamente ridotta lì dove non vi fosse pericolo di pregiudicare particolari esigenze di carattere pubblico. Nel settore chimico lo Stato è presente tramite una partecipazione maggioritaria nella VIAG (consociate: SKW e Trostberg) e una minoritaria nella Veba (consociate: Hüls, Chemie Verwaltung e Roehm).

A fronte di un volume d'affari dell'intera industria chimica tedesca occidentale pari a 160-170 miliardi di marchi, le industrie chimiche a partecipazione statale fatturano circa 12 miliardi di marchi (Hüls circa 8 miliardi, Roehm circa 2-3 miliardi, SKW circa 1 miliardo). La struttura del settore agroindustriale nei quattro comparti in cui opera il gruppo Ferruzzi si compone come segue.

Nel comparto dello zucchero i principali produttori sono la Südzucker (41 per cento) e la Nordzucker (28 per cento), e due associazioni bieticole nazionali che operano con il condizionamento di interventi indiretti dello Stato; alle due associazioni bieticole si aggiunge, con una quota di mercato del 16 per cento, Pfeifer und Langen, società privata tedesca. Proprio nell'industria saccarifera tedesca si è registrato recentemente uno spiacevole episodio di intervento pubblico a carattere protezionistico. Il riferimento è all'operato della Treuhandanstalt in occasione della privatizzazione delle industrie saccarifere della ex Repubblica democratica tedesca: già nel 1990 quasi tutte le imprese erano state cedute a operatori tedeschi; il residuo 15 per cento del mercato è stato ceduto alla fine di aprile 1991 ad operatori danesi, molto vicini all'ambiente tedesco, nonostante offerte concorrenziali presentate da Béghin Say.

Decisamente più aperti alla concorrenza internazionale gli altri comparti agroindustriali: per gli amidi, il 64 per cento del mercato è ripartito tra la controllata Cerestar, la società privata francese Roquette e la società belga a capitale inglese Amylum, per il comparto della triturazione di semi oleosi, la controllata Cereol detiene il 20 per cento del mercato, la società nordamericana ADM il 30 per cento e la società privata tedesca Soja Mainz il 13 per cento, per l'olio fluido Consumer, la anglo-olandese Unilever controlla il 36 per cento del mercato, la catena di supermercati tedeschi Aldi il 28 per cento e la nordamericana CPC il 7 per cento.

Regno Unito.

Le linee-guida della politica britannica di gestione delle imprese pubbliche possono sintetizzarsi in due punti: le imprese nazionalizzate devono essere gestite *in a commercial way* (e cioè facendo attenzione alla qualità, all'efficienza e al profitto) ponendosi però

come obiettivo principale l'interesse dei consumatori; il governo non deve interferire con il *management* nella gestione del *business*. Il consiglio di amministrazione delle società controllate dallo Stato è eletto dal governo, ma sembra che sulla loro nomina non pesi, se non in minima parte, l'appartenenza ad uno schieramento politico, mentre il massimo rilievo viene attribuito alla professionalità e all'esperienza passata. In molti casi, ad esempio, sono stati scelti *managers* provenienti da ICI e Shell.

Per quanto riguarda il settore chimico, lo Stato ha mantenuto sino al 1987 il controllo azionario della British Petroleum; attualmente, in seguito alla privatizzazione della BP, la partecipazione pubblica è scesa sotto il 2 per cento. A quanto risulta, l'interferenza politica nelle attività di BP è stata praticamente inesistente e BP ha sempre proclamato la sua totale indipendenza dal potere politico e il suo impegno nei confronti dell'economia di mercato e nell'interesse dei suoi azionisti e dei consumatori.

Per fornire qualche indicazione sulla composizione del settore agroindustriale si può osservare come, analogamente a quanto già osservato con riferimento al mercato tedesco, il comparto sottoposto alle maggiori pressioni dei poteri pubblici sia quello dello zucchero. L'industria saccarifera britannica registra una situazione di duopolio con la presenza esclusiva di British Sugar, ex impresa pubblica attualmente appartenente al gruppo inglese ABF che controlla il 55 per cento del mercato, e di Tate & Lyle, altra società inglese che controlla il rimanente 45 per cento.

Anche qui, come avvenuto di recente in Germania in occasione della privatizzazione dell'industria saccarifera dell'ex Repubblica democratica tedesca, si è registrato un episodio di intervento dei poteri pubblici di stampo protezionistico: nel 1987, dopo una istruttoria condotta dalla Monopolies and mergers commission, è stata impedita con motivazioni « politiche » l'acquisizione da parte del gruppo Ferruzzi della British Sugar. La struttura degli altri comparti agroindustriali risulta essere la seguente: per gli amidi, il 63 per cento del mercato è ripartito tra la controllata Cerester, la società privata francese Roquette e la società belga a capitale inglese Amylum, per il comparto della triturazione di semi oleosi, le due società nordamericane Cargill e ADM controllano rispettivamente il 30 per cento e il 21 per cento del mercato, per l'olio fluido Consumer i principali operatori sono: la anglo-olandese Unilever (15 per cento), la nordamericana CPC (9 per cento) e la giapponese Mitsubishi (7 per cento).