

6

SEDUTA DI GIOVEDÌ 4 APRILE 1991

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 10.

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

Audizione del presidente dell'Olivetti, ingegner Carlo De Benedetti.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla 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 dell'Olivetti, che ringrazio per aver gentilmente accolto il nostro invito.

Nel corso di questa indagine si sono svolte audizioni con rappresentanti del sistema delle partecipazioni statali, mentre oggi ci si presenta l'occasione di avere un contatto con il mondo privato; tale occasione ci sembra particolarmente « ghiotta » ed interessante, in quanto ci offre la possibilità, dopo aver discusso dei programmi delle partecipazioni statali, di affrontare a tutto campo le problematiche connesse alla nostra economia ed ai rapporti con le altre realtà.

Do senz'altro la parola all'ingegner Carlo De Benedetti.

CARLO DE BENEDETTI, Presidente dell'Olivetti. Mi rendo conto che forse non è questa la giornata più adatta per questo incontro, che d'altra parte avevamo concertato da tempo, in quanto probabilmente i parlamentari devono far fronte ad altre scadenze più immediate.

Ho preparato un intervento, che porrò poi a disposizione dei commissari, della

cui lunghezza chiedo preventivamente venia. Naturalmente, sarò poi disponibile a rispondere ad eventuali domande.

Lo scopo dell'intervento consiste nell'inquadrare il discorso delle partecipazioni statali e della loro internazionalizzazione nell'ambito del rapporto pubblico-privato, che è – lo accennava il presidente prima che iniziasse l'audizione – obiettivamente difficile nel nostro paese. Ciò si verifica probabilmente non per malanimo o malavolontà o non volontà di una parte, ma perché non vi è l'abitudine – questo mi pare il nocciolo del problema – di considerare l'Italia come paese e come sistema. Vi è piuttosto l'egoismo, l'individualismo, la tendenza a considerare l'interesse della singola impresa, senza valutare il fatto che ci muoviamo in un mondo il quale va – ormai a grandi passi – verso la globalizzazione dell'economia. Questa visione aziendalistica dei problemi è obiettivamente di scarsa prospettiva sia per il pubblico sia per il privato.

Il tema del rapporto tra pubblico e privato, pur con le caratteristiche appena menzionate, è un tema antico non solo in Italia. Sono state date nei vari paesi risposte molto diverse nella varie fasi storiche.

Anche in Italia abbiamo avuto delle oscillazioni, per cui ci si è spostati talvolta in direzione dell'ampliamento dell'intervento pubblico, talvolta in direzione opposta, verso il rafforzamento dell'area privata.

Mi pare di capire che siamo entrati in una fase in cui vi è un consenso pressoché generale sull'opportunità di ridurre l'area del pubblico. Leggevo questa mattina su un quotidiano un articolo sul-

l'argomento; addirittura la copertina della rivista americana *Time* sottolinea il fatto che in tutto il mondo si sta verificando questa grande vendita o privatizzazione delle partecipazioni statali.

Tuttavia, a questa convinzione abbastanza diffusa in Italia non ha corrisposto sinora alcuna svolta concreta, anche a motivo del disaccordo sul ruolo che il settore pubblico deve svolgere nello sviluppo del sistema economico. I rapporti tra pubblico e privato sono sempre stati motivo di forti contrasti e conflitti per gli elevati interessi politici ed economici in gioco. Credo quindi che ogni valutazione in questo campo richieda un grande sforzo di chiarezza, di serenità e di obiettività, tanto più oggi in quanto il ruolo del settore pubblico sta cambiando.

Dico questo perché fino a ieri il problema centrale era quello di delimitare i confini tra area pubblica ed area privata; un problema ovviamente delicato, perché ogni modifica del confine, allargando il campo di azione di una delle due aree, va automaticamente a scapito dell'altra, per cui la situazione è conflittuale per definizione. Oggi la fissazione dei confini non è più l'unico problema cruciale; è ancora più importante comprendere che il cambiamento avvenuto nello scenario mondiale impone al settore pubblico di svolgere un nuovo ruolo nel sistema economico, un ruolo che, come cercherò di dimostrare, dovrebbe rafforzare i motivi di collaborazione - e non di conflitto - tra area pubblica ed area privata.

In questi ultimi anni il dibattito sulla privatizzazione delle imprese pubbliche, che molti ritengono indispensabile per allargare la fase dell'economia privata e rendere più competitivo l'intero sistema produttivo, è stato particolarmente acceso.

Per quanto mi riguarda, mi sono espresso in passato in numerose occasioni sulla necessità di privatizzare una parte rilevante delle imprese pubbliche. Ho anche cercato di operare nella mia attività di imprenditore perché ciò avvenisse.

Il peso abnorme delle imprese pubbliche rappresenta un elemento caratteri-

stico del sistema industriale italiano e, a mio parere, ne limita la crescita. Questa valutazione non nasce solo dall'esperienza di un imprenditore che opera abitualmente sui mercati internazionali, ma anche da analisi dettagliate condotte da autorevoli centri di ricerca economica.

Non so se la Commissione ha già avuto modo di vedere un recente studio dell'OCSE che ha stimato per diversi paesi industriali il peso relativo delle imprese pubbliche sul totale dell'economia. Se ne ricava una graduatoria in cui l'Italia è preceduta solo dal Portogallo: le imprese pubbliche, infatti, rappresentano oltre il 15 per cento del sistema economico italiano contro l'11 per cento della Francia, il 9 per cento della Germania e della Spagna e il 7 per cento della Gran Bretagna. A queste valutazioni dell'OCSE il mese scorso si sono aggiunte le indicazioni di uno studio reso noto dal CNEL, secondo cui il peso del settore pubblico in Italia non solo è molto elevato, ma tende anche ad allargarsi ulteriormente. Nel 1989 le imprese pubbliche hanno concluso 34 acquisizioni di imprese private, mentre sono state solo 24 le acquisizioni di segno opposto. Se poi consideriamo i molti tentativi falliti e i non pochi casi in cui nel passato la privatizzazione è avvenuta al di fuori della trasparenza del mercato, appare evidente che un ampio processo di privatizzazione in Italia è particolarmente difficile, se non impossibile. Sono convinto che le difficoltà nascono dal fatto che in Italia sono carenti molte delle condizioni necessarie perché il mercato possa crescere e svilupparsi.

Il successo dei processi di privatizzazione attuati in Gran Bretagna nel corso degli anni ottanta è strettamente dipendente dall'esistenza in quel paese di un mercato vero dei capitali; un mercato in cui operano una pluralità di imprese ed una pluralità di risparmiatori-azionisti. Ho sempre sostenuto che privatizzare non significa necessariamente cedere l'impresa pubblica ad un singolo privato, ma piuttosto, come nel caso della British Telecom, mettere un'impresa sul mercato, nel

senso più ampio dell'espressione, apprendono il capitale ai tanti possibili investitori e ponendola a confronto con la concorrenza sul libero mercato. Ma perché queste modalità di privatizzazioni siano possibili, deve esistere un mercato sufficientemente sviluppato, disciplinato da norme chiare e trasparenti per tutti.

In Italia la numerosità delle imprese e degli azionisti non è adeguata alle dimensioni del paese e al suo livello di ricchezza. Si dice che siamo la quinta o sesta nazione industriale del mondo, ma se guardiamo al numero delle medie e grandi imprese e al livello del nostro mercato mobiliare, certamente non siamo in quelle condizioni; non essendo il mercato sufficientemente sviluppato, stenta a crescere e soffre di parecchie distorsioni.

I paesi che nel recente passato hanno compiuto la scelta a favore della privatizzazione hanno inoltre tratto vantaggio dalla presenza di condizioni particolarmente favorevoli durante buona parte degli anni ottanta. La prolungata fase di sviluppo, la crescita rilevante della borsa, la compressione dell'inflazione dopo il picco degli anni settanta e il ritrovato consenso sul capitalismo e sui principi dell'economia di mercato hanno reso più facile un processo di autentica privatizzazione. In sostanza, si era creato un circuito virtuoso: la buona salute del mercato rendeva più agevole per il settore privato il riassorbimento di imprese del settore pubblico, con il risultato di un ulteriore rafforzamento del mercato stesso. Queste condizioni non esistono più nella situazione attuale e sarebbe un errore tentare di seguire ora l'esempio britannico o francese, perché dovunque, in Europa, il risparmio della famiglie ha preso le distanze dalla borsa.

In Italia, dove il risparmio viene in modo crescente assorbito e sterilizzato dalla voragine del debito pubblico, un progetto di privatizzazione aperto al pubblico (cioè al mercato) oggi non ha possibilità di realizzarsi. Ciò non toglie che si debba comunque lavorare ai progetti di privatizzazione che dovranno essere lan-

ciati domani, non appena le condizioni del mercato lo consentiranno.

Se da un lato continuo ad affermare, come in passato, che in Italia occorre ridurre il peso delle imprese pubbliche nel sistema industriale e favorire invece un ampliamento nel numero e nelle dimensioni delle imprese private, dall'altro lato sono molto scettico sulla concreta possibilità di realizzare oggi tale obiettivo. Sono ancor più scettico quando vedo che tra gli obiettivi della legge finanziaria di quest'anno vi è anche la riduzione del *deficit* pubblico attraverso non meglio definite ipotesi di privatizzazione per oltre 5 mila miliardi. Forse la legge finanziaria intende per privatizzazione la cessione di piccole quote minoritarie di banche o enti in mano pubblica, mantenendo però del tutto invariate le posizioni di controllo. Ma allora bisogna intendersi con chiarezza.

Ben altro significato e portata hanno i processi di privatizzazione degli enti pubblici inglesi, che hanno realmente modificato l'assetto proprietario delle imprese pubbliche e che soprattutto hanno consentito la realizzazione di due obiettivi molto importanti: un effettivo cambiamento nella gestione imprenditoriale ed un imponente afflusso di denaro alle casse dello Stato. A tale proposito, vorrei ricordare che negli anni ottanta il tesoro inglese ha incassato 60 mila miliardi di lire per le privatizzazioni effettuate in quel periodo e che i programmi di privatizzazione nell'esercizio finanziario 1989-1990 hanno fornito alle casse dello Stato britannico altri 10 mila miliardi di lire e ancor più ne forniranno nell'esercizio 1990-1991. Dal 1979 ad oggi il governo britannico ha ceduto oltre i due terzi delle attività possedute nel settore industriale, privatizzando una cinquantina delle maggiori società. L'occupazione nelle industrie di Stato è scesa dal 9 al 5 per cento dell'occupazione totale. Anche in Francia, a partire dal 1986, sono avvenuti processi analoghi.

La possibilità di riproporre in Italia un processo di privatizzazione delle imprese pubbliche secondo il modello bri-

tannico è ostacolata, come ho già detto, dal momento sfavorevole della borsa (che è un dato congiunturale) e dalla carenza di un vero mercato (che è un dato strutturale). Se esistesse un reale mercato pluralistico, non sarebbe difficile rimuovere i cosiddetti ostacoli « politici » ed attuare in tempi ragionevolmente brevi un'ampia e progressiva privatizzazione, sull'esempio di quanto è avvenuto in altri paesi europei.

Sono molte le dimensioni del mercato assenti in Italia. Manca un reale pluralismo di grandi e medie imprese; le grandi imprese private erano poche dieci o venti anni fa e tali sono rimaste. Sotto questo punto di vista gli anni ottanta, così densi di trasformazioni e innovazioni in tutti i campi, non hanno modificato il panorama. Manca il mercato in Italia, anche per quanto riguarda la presenza di grandi imprese estere. Basta confrontarsi con gli investimenti esteri effettuati in altri paesi europei per constatare come siamo un paese marginale anche da questo punto di vista. Gli imprenditori esteri non vogliono venire in Italia perché non vi è un mercato vero; non investirebbero in imprese pubbliche anche se queste fossero in vendita.

Inoltre, manca il mercato, in Italia, anche per quanto riguarda il pluralismo degli investimenti finanziari. La borsa italiana continua ad essere un nano tra le borse europee. Nel listino della borsa di Milano alla fine del 1990 vi erano solo 223 società, appena tre in più rispetto alla fine del 1989, delle quali nessuna estera (ho letto stamani sui giornali che prossimamente verrà quotata la Bayer in Italia, ma credo che oggi la nostra sia l'unica borsa europea nella quale non è quotata alcuna azienda estera). Il valore di capitalizzazione della borsa italiana alla fine 1989 non raggiungeva il 15 per cento del prodotto interno lordo; dieci gruppi soltanto bastavano per formare i tre quarti del valore della borsa.

Il risparmio delle famiglie è sempre più canalizzato verso il debito pubblico. Gli investimenti in titoli del debito pubblico, che alla fine del 1989 rappresenta-

vano il 35 per cento dello *stock* di attività finanziarie possedute dalle famiglie, nello stesso anno erano arrivati a formare più del 50 per cento del flusso annuale di nuova ricchezza finanziaria acquisita dalle famiglie. Per contro gli investimenti azionari, che nello stesso anno formavano il 10 per cento dello *stock* di ricchezza finanziaria, in termini di nuovi flussi non arrivavano a formare neppure lo 0,5 per cento.

Negli anni ottanta ho frequentemente affermato che occorre costruire un mercato pluralistico per il risparmio, per i capitali e per le imprese. Si era cominciato a fare qualcosa per andare in questa direzione, ad esempio con l'introduzione dei fondi di investimento. Ma le attese sono andate deluse molto presto; in breve tutto si è arenato nelle sabbie di interminabili discussioni parlamentari.

Un mercato può nascere solo se vi sono chiare regole del gioco. Purtroppo, in Italia, continuiamo a non avere regole del gioco o quando le introduciamo non riusciamo o non vogliamo garantirne l'applicazione. Il caso della legge *anti-trust* è eclatante. Non abbiamo ancora una legge sull'OPA; le grandi riforme, come la legge bancaria o la riforma del pubblico impiego, procedono con molta fatica. Per contro vi sono campi dove le norme tecniche e amministrative avvilluppano le imprese impedendone qualsiasi movimento. Siamo ormai gli unici in Europa a permetterci il lusso di vivere senza chiare regole del gioco e senza istituzioni in grado di farle rispettare con certezza.

Nelle recenti vicende della guerra del Golfo Persico abbiamo potuto constatare con molta evidenza che in tutto il mondo ciò che i mercati temono di più è l'incertezza. Nel mercato italiano l'incertezza ha una presenza endemica: è l'incertezza delle regole del gioco e delle istituzioni – o meglio, dei ruoli e delle responsabilità delle istituzioni – che si porta dietro la non certezza del diritto, aprendo spazi all'arbitrio e alla prevaricazione anche nei rapporti economici.

Il problema della carenza di regole e di certezze sul funzionamento del mer-

cato sta a monte anche del problema di un più adeguato equilibrio tra l'area coperta dalle imprese pubbliche e quella coperta dalle imprese private. L'Italia ha bisogno per prima cosa di un mercato con regole chiare, come l'hanno gli altri paesi, e di istituzioni in grado di favorire la crescita di tale mercato e di farne rispettare le regole.

Credo che tale discorso trovi questa sede parlamentare particolarmente sensibile: è da qui che occorre partire per arrestare un processo involutivo che porta l'Italia sempre più distante dal contesto europeo e mondiale.

Oggi non è più possibile avere comportamenti dissimili e contrastanti con il contesto di globalizzazione in cui, che ci piaccia o meno, siamo entrati; non ci sono più spazi per aggiustamenti « all'italiana », per nicchie protette o per localismi che si propongono solo la tutela di interessi particolari. Il processo di integrazione europea non consentirà il permanere di questi differenziali, pena l'emarginazione dell'Italia dal processo stesso; né è pensabile che l'adozione di regole comunitarie possa supplire alla carenza di regole nazionali. La partecipazione al gioco comunitario su un piede di parità richiede che vi siano regole forti ed accettate a livello nazionale in un processo di armonizzazione attiva e non passiva.

Mi permetto perciò di rivolgere l'invito a voi parlamentari di tenere debito conto, nella vostra indagine conoscitiva, di questo fattore che penalizza il nostro sistema e rende inattuabile qualsiasi politica seria di privatizzazione.

Credo che il tema del rapporto pubblico-privato si presti anche ad una seconda chiave di valutazione e di proposta. Oggi, di fronte alle incertezze e ai cambiamenti determinati dai processi di globalizzazione in atto, i paesi più solidi contrappongono una maggiore certezza delle regole e delle istituzioni. Soprattutto, però, cercano di rafforzare il cosiddetto « sistema paese »; cercano, cioè, di creare interconnessioni, sinergie, reti tra gli operatori industriali e tra questi e il

sistema finanziario ed il sistema politico-amministrativo. Questo è vero in particolare per quanto riguarda le due grandi aree-sistema industriali del Nord America e del Giappone *far-east*, ma è altrettanto vero in relazione a paesi a noi più vicini, come la Francia e la Germania. In questi paesi si mettono attorno ad un tavolo le energie più vitali del sistema industriale, pubblico e privato, assieme ai responsabili dei centri decisionali dell'amministrazione, non per discutere di teorie o di complesse modifiche istituzionali, ma per il rinnovamento delle infrastrutture che costituiscono il sistema paese. Si bada ai programmi per rinnovare le reti di trasporto, le reti di telecomunicazione, le infrastrutture sanitarie, educative, le reti di controllo ambientale, il complesso dei servizi pubblici.

Pensando ed agendo in termini di sistema, questi paesi non solo migliorano le condizioni interne di produttività, efficienza e qualità dell'economia e della società, ma riescono a vendere con successo i loro sistemi sui mercati internazionali. Ciò conferma che chi sa progettare sistemi ottiene un vantaggio competitivo. Gli esempi sono tanti e ben noti.

In Italia il quadro è molto diverso. Mi sembra che, escludendo il periodo del dopoguerra, si siano cercate ben poche occasioni per mettere insieme tutte le forze del paese e lavorare in modo sinergico con la costruzione di reti e sistemi infrastrutturali. Nell'Italia della ricostruzione postbellica si era creato uno spirito di sistema. L'IRI dell'epoca di Sinigaglia ha « fatto sistema » ed ha costruito sistemi, le grandi infrastrutture che hanno permesso all'Italia di crescere rapidamente e di realizzare progressi inimmaginabili. Ciò è avvenuto in sintonia con l'imprenditoria privata verso grandi obiettivi comuni ed ha prodotto fondamentali risultati.

Oggi lo spirito della ricostruzione postbellica si è dissolto.

In queste condizioni, come imprenditore che opera in un contesto di aperto confronto sui mercati internazionali, sono convinto che avere una grande economia

mista rappresenti una penalizzazione per la competitività del nostro paese; ma poiché questa caratteristica dell'economia italiana è difficilmente modificabile, penso che sia più utile affrontare la situazione con realismo, operando per una migliore utilizzazione dell'area pubblica al fine del recupero di competitività.

Le imprese pubbliche devono e possono « fare sistema » e quindi sono, potenzialmente, un grosso « mattone » su cui costruire l'edificio del sistema paese. Allora la domanda è: perché questo non avviene? A mio parere, perché l'aggregazione di imprese nell'ambito dell'IRI o dell'EFIM, ad esempio, risponde per lo più a ragioni casuali, non funzionali ad obiettivi specifici; né credo sia facile individuare ragioni strategiche che giustifichino l'attuale composizione delle varie aziende o gruppi delle partecipazioni statali. Quasi sempre l'attribuzione di un ruolo strategico ad un'azienda o ad un settore origina discussioni senza alcuna base economica razionale, dove i veri motivi di contrasto stanno nella contrapposizione dei diversi interessi particolari.

Va invece a mio avviso portato avanti il discorso sul ruolo delle partecipazioni statali come mattone per « fare sistema », per costruire assieme all'industria privata sinergie e convergenze, lavorando a grandi programmi di infrastrutture di sistema, analogamente a quanto si fa in altri paesi.

Credo che solo attraverso questa strada il paese possa guadagnare in produttività e competitività, migliorare la qualità della vita e le condizioni della società civile, nonché consolidare le posizioni del sistema industriale.

Costruire sistemi è una strada fondamentale per accrescere la nostra presenza sul mercato internazionale e per sviluppare alleanze con *partners* internazionali.

In alcuni settori gli italiani sono capaci di fare sistema, di progettare sistemi e di venderli con successo sui mercati internazionali: vi sono esempi molto evidenti nel caso dei grandi impianti all'estero, dei consorzi con *partner* esteri nelle società di *engineering*. Ciò che non si riev-

sce a capire è perché questo avvenga solo per alcuni modelli e non per tutti. Non è un problema di cultura (le imprese italiane hanno capacità organizzative non inferiori a quelle tedesche), né di risorse finanziarie (siamo il paese che produce in Europa la maggiore quantità di risparmio). Dunque ritengo che sia un problema essenzialmente di capacità e volontà politica di comprendere le nuove condizioni di scenario globale in cui siamo entrati, uno scenario che va affrontato con soluzioni integrate di sistema.

Troppe volte in Italia si opera in una dimensione solo interna e lontana dalla realtà dei mercati. Troppo spesso nuove opportunità di fare sistema si arrestano per improduttivi conflitti interni (il recente caso della concorrenza tra IRI ed EFIM sul progetto di treni ad alta velocità, credo sia emblematico).

Lo scenario degli anni novanta non consente più di seguire percorsi individuali, diversi da quelli che stanno seguendo i paesi che intendono giocare un ruolo attivo nel processo di progressiva integrazione dell'economia mondiale.

È dunque molto apprezzabile l'approccio intelligente seguito da questa Commissione che intende affrontare il problema del ruolo dell'impresa pubblica partendo da un'ampia indagine su alcuni paesi con i quali ci dobbiamo confrontare sempre più. Questo è particolarmente importante per quanto riguarda la creazione di infrastrutture e servizi di telecomunicazione (una delle aree strategicamente più rilevanti per l'Europa e per l'Italia). Non a caso molti paesi europei hanno profondamente innovato la struttura organizzativa ed i comportamenti dei gestori di telecomunicazioni, rompendo o riducendo le posizioni di monopolio e creando condizioni di concorrenza. Ciò è avvenuto in alcuni casi, come per la British Telecom in Inghilterra, anche privatizzando quote di capitale.

Al di là della privatizzazione del capitale, a mio avviso, l'aspetto più rilevante è che questi paesi, « privatizzando » le condizioni di ambiente, le regole e quindi i comportamenti, creano una pluralità di

operatori, con ciò intelligentemente anticipando un processo di ormai definitiva rottura delle posizioni di monopolio, processo determinato dalla tecnologia e dalla globalizzazione dei mercati e che nessun diritto di concessione potrà di fatto più fermare.

Attorno all'evoluzione delle telecomunicazioni si sono create in tali paesi interessanti esperienze per fare sistema. Si prenda, ad esempio, il caso francese del « minitel » (programma che è stato molto criticato quando è nato ed ha invece rappresentato un grande successo): il programma per l'introduzione presso gli utenti telefonici di un terminale per l'accesso a banche dati di base (*l'annuaire téléphonique*) ha consentito la crescita di un numero vastissimo di operatori informatici e di fornitori di informazione ed ha messo in moto un processo di moltiplicazione di nuove applicazioni della telefonia e dell'informatica.

Non mi pare sia necessario ricordare a confronto la situazione italiana che è ben nota, se non per evidenziare quante occasioni di sinergia tra pubblico e privato per costruire assieme sistemi vi sarebbero in questa fase dell'evoluzione delle telecomunicazioni.

In realtà, nel nostro paese si discute all'infinito ed invano su assetti e riassetti interni, mentre si lascia che una parte importante dell'industria italiana delle telecomunicazioni venga ceduta ad altri; mentre non si ricercano sinergie tra telecomunicazioni e informatica per un rafforzamento complessivo dell'industria italiana. Né si accelera il processo di innovazione dei servizi di telecomunicazione attraverso la creazione di reti e servizi privati in concorrenza con le reti ed i servizi pubblici, come hanno fatto e stanno facendo con positive ricadute altri paesi, applicando rapidamente (e non invece dilazionando come facciamo noi) le normative della CEE.

Un caso emblematico è quello del telefono cellulare, che ha avuto uno straordinario sviluppo, nonostante la limitazione posta in Italia dell'unico operatore. Ci auguriamo che questa situazione di mo-

nopolio, anche sulla base delle norme CEE, venga abolita nel nostro paese, come già è avvenuto nel Regno Unito, in Francia ed in Germania.

Da parte nostra, come Olivetti, abbiamo costituito con *partner* internazionali una società (la Omnitel) per realizzare e gestire un sistema di telefonia radiomobile in Italia, basato sullo *standard* digitale europeo GSM, con un investimento previsto di duemila miliardi. Con questa iniziativa, intendiamo mettere a disposizione del mercato la nostra esperienza internazionale nella convergenza dell'informatica con i nuovi servizi di telecomunicazione e telematica.

Le aree di possibile sinergia ed incontro tra imprese pubbliche ed imprese private nella progettazione e costruzione di sistemi basati sull'utilizzo delle tecnologie informatiche sono molte. Occorre creare le sedi e le occasioni opportune per innescare questo processo, che sta caratterizzando gli orientamenti strategici dei sistemi paese a noi vicini. Questo processo di convergenza tra pubblico e privato su obiettivi ben precisi non riguarda solo le imprese pubbliche; ne è coinvolta tutta la vasta area degli enti, delle amministrazioni pubbliche, dei servizi pubblici.

Credo che un salutare processo di « privatizzazione », in alcuni casi anche del capitale, sia necessario per rianimare la gestione e le capacità di competere con le corrispondenti strutture di altri paesi nella prospettiva dell'Europa integrata. Da rapporti più stretti di cooperazione tra operatori privati ed operatori pubblici può nascere la capacità di gestire in modo innovativo e competitivo le strutture ed i servizi pubblici. Questo, come voi sapete, è un problema prioritario dell'Italia.

Occorre mettere insieme le scarse risorse del paese, che sono le risorse dell'imprenditorialità, dell'innovazione organizzativa, della tecnologia innovativa, per fare sistema, per costruire sistemi e presentarsi in modo competitivo nel mercato integrato. Questa è, a mio avviso, la strada più diretta per una efficace internazionalizzazione delle imprese pubbli-

che. Nel confronto europeo ed internazionale degli anni novanta non si può andare in ordine sparso. La guerra del Golfo è stata vinta con l'organizzazione di sistema.

Questo è quanto sta avvenendo anche in campo economico: le imprese americane si muovono sui mercati internazionali come sistema; le imprese giapponesi si muovono come Japan Inc.; le imprese francesi e quelle tedesche hanno dietro la forza del sistema paese. Sistema paese significa poter costruire la propria forza sulla leva del mercato interno, su processi di integrazione finalizzati al rafforzamento dell'apparato produttivo, su politiche di internazionalizzazione non passive (acquisizioni indiscriminate da parte di imprese estere), ma attive. Sistema paese significa non dare spazio a conflitti interni originati dallo scontro tra interessi particolari, ma concentrare le energie nell'affrontare un processo di globalizzazione che determinerà una severa ed impietosa selezione tra gli operatori ed i paesi.

Credo che non esistano più vie italiane allo sviluppo; esistono solo più confronti tra i vari sistemi, il francese, il tedesco, il giapponese, l'americano. Dobbiamo affrettarci a costruire un sistema italiano, perché non esistiamo come tale, ma solo in una serie di contrapposizioni, di cui quella tra privato e pubblico è una delle più evidenti e sbagliate, ma non l'unica. Non abbiamo mai considerato con sufficiente attenzione questa priorità del paese dovuta al fatto che ci troviamo a competere con dei sistemi, non semplicemente con delle imprese.

Dal momento che la Commissione si sta occupando dell'internazionalizzazione delle partecipazioni statali, desidero evidenziare ancora una volta come dietro ad un tale processo vi debba essere un sistema paese che sia in grado di supportare tale internazionalizzazione; altrimenti ogni discorso – credo di essermi dilungato anche troppo su questo aspetto – diventa vano.

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Considero molto interessante l'illustrazione dell'ingegner De Benedetti, di cui condivido alcuni aspetti.

Prima di chiedere un chiarimento su quella che mi sembra essere la tesi principale – vorrei sapere se l'ho percepita esattamente – desidero esprimere un paio di considerazioni.

Nella sua introduzione l'ingegner De Benedetti è partito dal dato secondo cui siamo di fronte ad una tendenza complessiva alla riduzione della presenza pubblica, che risulta essere in maggior misura presente, tra i paesi avanzati, in Italia.

In effetti, se cerchiamo di cogliere il motivo di questa maggiore presenza pubblica, ci rendiamo conto del fatto che il fenomeno non nasce da una ideologia stalinista, da un puro e semplice fatto ideologico. Credo sia abbastanza oggettivo rilevare che in fondo essa è stata uno dei modi con cui il paese, arrivato con ritardo allo sviluppo capitalistico, ha supplito all'inadeguata capacità del sistema delle imprese private di sostenere un certo processo di accumulazione, di formare imprenditorialità e via dicendo. Questo spiega anche la funzione positiva che lo sviluppo delle partecipazioni statali ha avuto negli anni cinquanta-sessanta.

Esiste un dato oggettivo: tutti i paesi che si trovavano in una situazione di svantaggio, la quale richiedeva impegni prolungati, eventualmente senza un'adeguata redditività perché bisognava superare degli *handicap* o comunque creare in misura maggiore un ceto imprenditoriale, hanno seguito la medesima strada.

Certamente si può obiettare che questa non è stata l'unica via seguita per superare una certa situazione; il Giappone, per esempio, ha compiuto una scelta differente, riuscendo a superare le iniziali difficoltà e a sopravanzare gli altri paesi. In quel caso la cooperazione tra pubblico e privato è avvenuta ad un livello di rapporto tra potere politico ed

imprese private, piuttosto che attraverso la creazione di imprese pubbliche.

La prima domanda che occorre porsi, considerando la situazione italiana, è se i motivi che ieri hanno prodotto una particolare creazione del settore pubblico siano oggi scomparsi (certamente – mi rendo conto – il problema può non essere affrontato con la sola espansione di tale settore), se non sussista ancora un problema di aree o settori in cui siamo rimasti indietro e per i quali sia prevedibile un impegno di non breve periodo con una redditività differita. Come si affronta questo tipo di problemi in una situazione in cui i tassi di interesse continuano ad essere così alti, tali da scoraggiare gli investimenti?

La seconda considerazione è di carattere più che altro metodologico, considerato che, tutto sommato, il nostro ritardo nell'affrontare il problema della ridefinizione del rapporto pubblico-privato comporta almeno il vantaggio di analizzare l'esperienza degli altri paesi. Tuttavia ritengo che non dobbiamo mitizzare tali esperienze, poiché il caso inglese, per esempio, ci offre oggi dati diversi rispetto al passato. L'idea di capitalismo popolare che si era affermata inizialmente per la diffusione degli azionisti, dovuta soprattutto ai prezzi particolarmente vantaggiosi praticati nella privatizzazione, è stata poi in parte ridimensionata. Sono subito intervenuti, infatti, i processi di concentrazione che hanno predefinito, attraverso il mercato, i rapporti proprietari. Credo che ogni processo di questo tipo comporti un socio di riferimento: si può parlare di diffusione dell'azionariato, fatto in sé positivo, ma alla fine vi deve pur essere qualcuno che ha il compito di selezionare il *management* e definire gli scenari strategici; il problema è di sapere quale tipo di meccanismo si sta mettendo in moto.

Nel caso italiano, ognuno di noi ha la consapevolezza, per come è conformato il sistema, che molto probabilmente la semplice privatizzazione delle imprese pubbliche porterebbe ad un aumento di concentrazione di alcuni gruppi privati. Il

sistema italiano, infatti, è composto da non molti grandi gruppi privati e da una grande quantità di piccole imprese che difficilmente sarebbero in grado di assumere il controllo e gestire le grandi imprese pubbliche. Pertanto, sono assolutamente d'accordo nel ritenere che il problema chiave risiede nell'affermazione di un mercato finanziario adeguato e nella fissazione di regole chiare; tuttavia, poiché i mercati non sono entità naturali ma costrutti artificiali, organizzazioni diverse in ciascun paese, stabilire tali regole significa decidere di conformare il mercato in un modo o nell'altro. Se si stabilisce, per esempio, la regola in base alla quale è possibile la commistione tra finanza, banca ed industria, il mercato si strutturerà ed organizzerà in un certo modo, ma se la regola sancisce la separazione tra queste entità, il mercato si strutturerà in un altro modo: è questa la realtà che abbiamo di fronte. Vi sono situazioni in cui tale commistione è ammessa ed altre in cui non è consentita. Pongo allora una domanda specifica: nel modello italiano, a fronte del problema indiscutibile della formazione di un mercato finanziario adeguato, come affrontate quello del rapporto tra finanza, banca ed industria? Più in generale, come considerate la formazione di investitori che consentano un allargamento del pluralismo nel mercato e della sua dimensione?

Se non ho inteso male, ma al riguardo vorrei un chiarimento, mi sembra che la sua tesi sia la seguente, ingegner De Benedetti: le imprese pubbliche possono restare soprattutto in quelle aree nelle quali si tratta di gestire reti ed infrastrutture, quindi non nelle manifatture. Comunque mi sembra di aver capito che lei in questo momento pone l'accento più sulla cooperazione tra imprese pubbliche e private che sulla semplice cessione. Con ciò ha già risposto in parte ad un'altra domanda che volevo porre. Mi chiedevo, cioè, se con tale evoluzione si debba anche mantenere il controllo nazionale su alcuni settori. Naturalmente si può sempre sostenere che la semplice cessione porterebbe ad un aumento di concentra-

zione nelle aziende private, ma è pur vero che imprese di altri paesi potrebbero acquisire queste partecipazioni. Mi sembra che lei abbia però parlato di privatizzazione attiva, non passiva, e concordo sul fatto che una strategia di privatizzazione da parte del pubblico non può essere neutrale; essa non viene realizzata per il solo profitto, ma per determinare un certo assetto che può essere migliore di quello puramente pubblico; occorre allora considerare se debba mantenersi o meno un controllo nazionale in settori che si ritengono di particolare importanza.

L'ultima questione è in parte collegata alle considerazioni già svolte e pur essendo al margine del problema non è secondaria. Nell'ambito dell'indagine che stiamo svolgendo si pone ovviamente il problema del controllo sull'internazionalizzazione delle aziende private; a tale proposito vorrei porle un quesito che si connette ad un aspetto da lei richiamato e che io condivido. A me pare che in definitiva l'elemento preminente di una strategia di internazionalizzazione (si tratta di una tendenza, almeno a quanto mi risulta) sia proprio la capacità di selezionare i campi nei quali un'impresa può svolgere una funzione di *leader* a livello internazionale, acquisendo altre imprese. Però, è mia impressione che nel decennio trascorso la tendenza delle grandi imprese italiane – non mi riferisco specificamente alla Olivetti di oggi – sia stata piuttosto quella di allargarsi in altri campi a livello nazionale, definendo più che un'impresa a rete, come si usa dire, una conglomerata classica che ha teso ad acquisire una serie di funzioni finanziarie, distributive, nei settori delle costruzioni, accorpando ambiti in cui le sinergie produttive sono molto scarse.

In effetti, io condivido la critica al modello IRI, che è proprio il classico modello della conglomerata, comprendente un po' di tutto, però mi sembra di notare che nel decennio passato vi sia stata nelle imprese private la tendenza a riprendere in qualche modo quel modello e ciò, forse, è andato a discapito dell'internazio-

nalizzazione. Si potrebbe anche pensare che la tendenza ad organizzarsi, a livello nazionale, in forma conglomerata, sia stata in un certo senso alternativa rispetto alla tendenza ad una strutturazione internazionale più selettiva. Questa comunque, è una mia impressione.

VINCENZO RUSSO. Ho ascoltato con grande interesse la sua illustrazione, ingegner De Benedetti, e la ringrazio per essere venuta ancora una volta a riferire in sede parlamentare: diverso tempo fa, infatti, si era già svolto un incontro con lei, al quale io avevo partecipato, presso la Commissione bilancio.

Nella sua relazione ha sottolineato, ribadendola con convinzione, la situazione di assenza di regole del gioco. Tale carenza deriva, oggi come in passato, dalla mancanza di una legge *anti-trust*, di una metodologia del mercato, per usare un linguaggio più raffinato.

Per la verità, in occasione del precedente incontro vi fu una certa tendenza a disculpare, per così dire, la classe politica, in quanto l'ingegner De Benedetti sottolineò una sorta di disattenzione – per usare un'espressione caritatevole – da parte della Confindustria nei riguardi della necessità di una razionalizzazione della metodologia di mercato. Anzi, egli aggiunse qualcosa in più, ossia che non vi fu un'adeguata attenzione culturale quando si decise di avviare il mercato comune. Quindi, se oggi non vi sono le regole del gioco ciò è dovuto anche all'opposizione che si è manifestata in passato, in quanto il Parlamento esprime e razionalizza le volontà e le indicazioni provenienti dal paese. Il mercato non è pluralista anche perché vi è una tendenza alla settorialità che rappresenta una determinata cultura industriale la quale, a volte, si confronta con altri convincimenti.

Direi, quindi, che l'attuale mancanza di regole del gioco non dipende dalla classe politica. Potremmo, eventualmente, essere accusati di omissione, per non averle predisposte comunque, prescindendo dalle indicazioni che ci proveni-

vano, tuttavia mi chiedo chi possa davvero rivolgerci una simile accusa.

Per quanto riguarda gli arbitri che si possono verificare, e per evitare le devianze che esistono nel mercato italiano, sarebbe opportuno mettere in pratica i convincimenti che sono stati più volte ribaditi.

Passando ad un altro argomento, ritengo che il problema non stia nel fatto che soltanto il Portogallo vede una presenza pubblica superiore a quella dell'Italia: l'importante è che nel nostro paese vi sia una presenza pubblica razionale e non dobbiamo dimenticare che in Italia questa è basata sul diritto privato, ossia sul concetto di impresa e sul riferimento alla cultura industriale. Se ho ben compreso, mi sembra che l'ingegner De Benedetti abbia sottolineato la necessità di una sinergia, di una cooperazione tra i diversi aspetti della cultura industriale (che poi, nella sostanza, presentano una unitarietà di fondo) per far sì che, al momento di confrontarsi con la realizzazione del processo di integrazione europea, l'Italia non abbia una posizione marginale, ma sia in grado di competere con tutte le altre nazioni. La filosofia della cooperazione è sorta proprio dallo spirito postbellico, allorché si creò l'IRI, non per volontà del settore pubblico, ma a causa delle insufficienze dell'impresa privata.

Nel secondo dopoguerra il nostro paese reagì razionalmente alla liquidazione, alla privatizzazione senza senso di giacimenti minerari e di idrocarburi, anche durante il periodo di occupazione del nostro territorio.

Poi è passato del tempo e vi è stato il processo di internazionalizzazione, nonché la qualificazione del gruppo ENI, che ha avuto i suoi riconoscimenti, anche perché altri enti presentavano i bilanci in rosso in Italia e, invece, di diversa intonazione cromatica in altre zone del mondo. Quindi, l'allineamento tra pubblico e privato vi è stato non astrattamente, ma in via operativa e, come tutte le cose che hanno operatività, ha presentato anche dei limiti e degli errori. Quello spirito di allineamento si è realizzato attraverso l'intrapresa a partecipazione statale. L'in-

gegner De Benedetti ha ragione quando afferma che noi veniamo prima degli altri, ma come impresa a partecipazione statale, non come azienda pubblica, che è un'altra cosa. Le cose stavano così in Inghilterra e stanno così in Francia, perché in quest'ultimo paese l'impresa industriale statale dipende dal Ministero dell'industria, anzi dal direttore generale di tale ministero: è, quindi, una cosa molto diversa, perché non è basata sul diritto privato. Pertanto si può affermare che la Francia è molto più centralista dell'Italia, dove invece è presente un pluralismo molto più accentuato.

A mio avviso, quindi, esiste una tendenza all'integrazione tra pubblico e privato, che deve essere sviluppata, ma con senso di grande obiettività, senza far diventare ideologico ciò che non lo è. Se vi è un imprenditore privato bravo, rappresenta comunque un arricchimento per il paese e lo stesso può dirsi a proposito di una buona gestione dell'impresa a partecipazione statale, che non è, ripeto, un'azienda pubblica. È chiaro, infatti, che le ferrovie dello Stato, tanto per fare un esempio, sia che i viaggiatori siano cinquecento, tre, o nessuno, devono comunque assicurare il servizio, per cui non vi è dubbio che la collettività deve accollarsi determinate responsabilità, come ha avuto la sensibilità di accollarsi - per citare un altro esempio - la cassa integrazione o il prepensionamento.

Vorrei porre un'altra domanda. Vi è stata una fase - che secondo quanto lei ha evidenziato è ormai superata - durante la quale in relazione alla diminuzione della bolletta petrolifera e del valore del dollaro si è sviluppato un processo di finanziarizzazione; esso, anziché favorire investimenti per produrre ulteriore occupazione nelle aree più bisognose per non ingenerare processi biblici di trasmigrazione, ha determinato la tendenza a soggiacere ad altri culti, che forse arricchivano culturalmente le persone e collegavano i soggetti industriali con altre aree dell'opinione pubblica. Quindi, anziché avere nuova occupazione, si sono determinate situazioni che possono aver fe-

rito sentimenti di orgoglio e di fierezza e destato anche preoccupazioni.

Desidero sapere per quale motivo si sia determinato questo fenomeno, per cui soggiacendo alla finanziarizzazione e alla tendenza ad operare in borsa o nei mercati finanziari, non è stato soddisfatto il compito originario e proprio dell'industriale, compito estremamente difficile e più complesso che nel passato perché, come ho detto, vi è anche la cassa integrazione, che ha preteso dalla collettività un'attenzione tutta particolare.

Consapevoli della improprietà realizzata, sarebbe opportuno cooperare. Non è vero che nessuno viene ad investire in Italia; abbiamo visto quanto è accaduto nel settore dei trasporti ferroviari, laddove si è sviluppata una dialettica non soltanto tra *holding*, ma anche tra *holding* e privati, italiani e non italiani. Basta ricordare quanto è avvenuto per la Finmeccanica e – visto che lei si è occupato del settore per me affascinante, anche in una prospettiva futura, delle telecomunicazioni – la Telettra; in realtà, non è stato così sviluppato questo senso dello stare insieme per confrontarsi con gli altri.

Non posso dare torto a chi seguiva questa tendenza e poi si è trovato davanti alla necessità di creare nuove combinazioni. Se viceversa l'intrapresa delle partecipazioni statali – che non è azienda di Stato – fosse attenta alle capacità, alle qualità, alle potenzialità, alle presenze possibili sui mercati – essendo noi anche arricchiti dalle conoscenze acquisite in seguito all'indagine compiuta tempo fa sull'internazionalizzazione – il rapporto tra pubblico e privato potrebbe trovare un'altra chiave interpretativa di sviluppo rispondente alla logica da lei soffusamente manifestata e da me ragionevolmente condivisa, per cui sarebbe forse possibile rispondere positivamente alle domande che ci vengono rivolte.

PRESIDENTE. Anch'io vorrei intervenire a nome del gruppo socialista in merito alla relazione che l'ingegner De Benedetti ha sviluppato in questa Commissione.

Certamente ci troviamo di fronte ad un mercato diverso rispetto al passato, un mercato che non è più locale, non è più regionale, non è più protetto; oggi siamo al mercato globale, il quale è caratterizzato da nuove regole del gioco.

Il primo dato è rappresentato dal fatto che le multinazionali sono concentrate in poche mani e sono un *kombinat* di industria e di finanza, per cui siamo in una sorta di regime oligopolistico. Il secondo dato consiste nel manifestarsi di una grande aggressività, di una rilevante competitività a livello di mercato globale. Il terzo dato riguarda la ricerca e lo sviluppo; tutta la competitività e la concorrenza ha come referente l'*high tech*, che noi non abbiamo. L'ultimo dato riguarda l'internazionalizzazione. Compiendo un'analisi fredda, realistica ed autocritica, notiamo, sulla base degli elementi che ho schematicamente esposto, come l'azienda Italia – sia a livello pubblico sia a livello privato – sia impreparata, non attrezzata.

Per quanto ci riguarda, dobbiamo compiere un'analisi molto attenta sul privato, che per sua tradizione ha sofferto sempre di fragilità interne, endogene; non a caso, negli anni trenta, si è sviluppata questa originalità delle partecipazioni statali. Come osservava giustamente l'onorevole Vincenzo Russo, si tratta di una peculiarità del nostro sistema. La discriminante rispetto all'ente pubblico è data dal fatto che quest'ultimo agisce in un regime di monopolio, mentre le partecipazioni statali si muovono nell'ambito del mercato: diritto privato per le partecipazioni statali, diritto pubblico per l'ente pubblico. Abbiamo, quindi, un sistema economico misto, che tutto sommato, nel bene e nel male ha funzionato dando al paese sviluppo, ricchezza ed occupazione, un sistema – non stiamo qui a sfogliare la margherita – che ci ha consentito di entrare nel *gotha* dei paesi più industrializzati del mondo.

Il sistema privato ha tuttavia una sua *forma mentis*; non vuole essere subalterno nei confronti del pubblico, ma non riesce nel contempo a costituire un referente importante, un punto decisivo nel nostro

sviluppo industriale per una serie di ragioni, a livello legislativo e non, che abbiamo sotto mano come parlamentari. Ogni giorno ci troviamo a discuterne anche di fronte alle forze sociali: penso ai problemi della cassa integrazione, a quelli del prepensionamento, questioni importanti che non possono essere messe da parte o trascurate, perseguendo una sorta di « politica dello struzzo » per non vedere quello che succede. Al contrario, stiamo dando il nostro aiuto affinché anche il privato esca da questo collo di bottiglia per rilanciare la sua iniziativa.

Per quanto riguarda il pubblico, esistono grossi problemi e notevoli contraddizioni, che lei – sono perfettamente d'accordo – ha giustamente sollevato. Vi è all'interno delle partecipazioni statali un cannibalismo, un dualismo dovuto principalmente alle sovrapposizioni di aziende di diversi enti di gestione, sovrapposizioni che, senza creare sistema e senza fare massa critica, producono uno snaturamento. Dopo tutta questa *querelle*, non avremo solo un treno, ne avremo due! Il treno targato Ansaldo-IRI e il treno targato Breda ferroviaria-EFIM. Certamente ciò non rappresenta un vantaggio per il nostro sistema. Notiamo, al di là delle analisi approssimative, che il rapporto tra pubblico e privato è difficile e complesso. L'onorevole Vincenzo Russo ha menzionato il caso Telit; abbiamo avuto la *joint venture* dell'Enimont che è stata un fallimento: il matrimonio non è riuscito a causa della diversità delle due culture rispetto alla chimica ed alle diversità manageriali. La FIAT privilegia i francesi dell'Alcatel per vendere la Telettra invece di vendere al gruppo Italtel-STET. Non abbiamo regole del gioco, tuttavia urge « fare sistema », altrimenti verremo declassati e il fiore all'occhiello costituito dalla settima posizione tra i paesi industrializzati del mondo appassirà o comunque non gioverà all'azienda Italia.

Il sistema delle partecipazioni statali è tale solo di nome; esistono soltanto le partecipazioni statali come un grande apparato merceologico dove troviamo di tutto. È difficile il riassetto di tale si-

stema, però si sta compiendo uno sforzo inedito di trovare soluzioni che vadano al di là della cultura provincialistica del nostro *management* delle partecipazioni statali. Mi riferisco allo sforzo su un terreno inesplorato come quello dell'internazionalizzazione: dai dati in nostro possesso risulta che il sistema delle partecipazioni statali, gli enti di gestione, *in primis* l'ENI, è caratterizzato dal più elevato tasso di internazionalizzazione tra le aziende italiane. L'ENI distacca di molto la FIAT ed ha un sistema forse più moderno, ideato peraltro in tempi non sospetti. La grande cultura di Enrico Mattei ha realizzato per la prima volta le *joint venture*, non con i paesi avanzati ma con quelli del terzo mondo produttori di petrolio ed è stata questa l'intuizione e l'originalità di questo grande *manager* delle partecipazioni statali.

Tutto sommato questo sistema funziona, al di là delle sue crepe e contraddizioni, dal momento che è riuscito a fornire uno sviluppo industriale nelle aree deboli: nel Mezzogiorno le partecipazioni statali hanno consentito lo sviluppo dei primi nuclei operai e la prima industrializzazione. Anche nelle grandi reti infrastrutturali viarie e stradali dobbiamo dire che esse hanno svolto un ruolo decisivo, che ha consentito di realizzare una vera unità geografica e commerciale tra Nord e Sud (senza l'autostrada del Sole avremmo un divario più accentuato e pericoloso per il nostro paese).

Ho apprezzato moltissimo la sua osservazione relativa alla necessità di « fare sistema », in genere. Ma il quesito che pongo è se questo debba realizzarsi solo tra i privati, soltanto all'interno delle partecipazioni statali o non comporti invece una commistione tra pubblico e privato, considerata la debolezza e la fragilità dei due sistemi. A mio avviso, è questa la via maestra per rilanciare la nostra iniziativa a livello globale. Bisogna allora cambiare la *forma mentis* e la cultura sia del pubblico sia del privato. Non dobbiamo ideologizzare il rapporto, non siamo per il panstatalismo, né possiamo essere così thatcheriani: dobbiamo tro-

vare una mediazione. Solo in tal modo potremo riprendere la nostra iniziativa e sviluppare la ricerca (cosa che nel nostro paese non avviene). Siamo grandi importatori di brevetti ma non facciamo ricerca e sviluppo, e ciò non è più possibile nel momento in cui vogliamo essere un sistema e rimanere nel *gotha* dei grandi paesi industrializzati del mondo.

Pertanto, se il processo negli anni settanta è stato quello di « pubblicizzare » – in quegli anni le partecipazioni statali hanno funzionato come una sorta di grande GEPI, di Croce Rossa, di grande ospedale –, negli anni ottanta abbiamo discusso sulle privatizzazioni. Il professor Prodi ed il professor Reviglio in quest'aula hanno molto parlato di privatizzazione, ma l'unico caso in cui ciò si è realizzato è stato quello dell'Alfa Romeo ed oggi ci troviamo di fronte all'Alta corte di giustizia.

Pochi giorni or sono proprio in questa Commissione il presidente Nobili ha affermato che da quando presiede l'IRI mai un imprenditore privato ha inteso acquisire un « pezzo » industriale dell'Istituto. Se ciò è vero, allora non siamo capaci di privatizzare ed anche questo aspetto va analizzato fino in fondo. Privatizzare non significa dismettere: in questo momento si fa una gran confusione tra i due termini. Io sono un fautore della privatizzazione, per esempio aumentando gli azionisti privati all'interno di alcune aziende finanziarie delle partecipazioni statali. Vi sono 450 mila azionisti all'interno dell'IRI: benissimo, possono diventare 600 mila o un milione senza snaturare la peculiarità dell'Istituto. Quindi, se questa categoria viene letta nella chiave giusta non rappresenta per me un fattore ideologico, anzi sarei favorevole ad accelerare ulteriormente la presenza degli azionisti privati all'interno delle partecipazioni statali, collocando le aziende efficienti e redditizie anche in borsa, quindi ampliando il mercato.

Peraltro, sono d'accordo di dismettere le imprese non più efficienti all'interno del grande apparato merceologico delle partecipazioni statali, dismettere aziende

che non hanno efficienza e non hanno più capacità. Invece, in tutta la cultura che oggi si sta affermando all'interno del Parlamento e dei *mass media*, la privatizzazione rappresenta un grande momento di confusione, perché privatizzare il sistema industriale in Italia oggi è diventato una parola d'ordine. In realtà, sono dell'avviso che nel nostro paese potrebbe essere privatizzato gran parte del demanio pubblico, che dipende dal Ministero delle finanze, dal Ministero del tesoro e così via. In sostanza, quindi, la voce della legge finanziaria relativa ai 5 mila miliardi (lo ha giustamente rilevato l'ingegner De Benedetti ed io concordo con lui) crea una grande confusione. Sarei d'accordo, ripeto, sull'ipotesi di privatizzare una parte del demanio pubblico, in quanto è a mio avviso controproducente conservare tante cose inutili che invece, con una politica intelligente condotta sul mercato, potrebbero consentire di accumulare grandi ricchezze. Questo, quindi, è un processo al quale si potrebbe dare impulso, mentre parlare genericamente di privatizzazione, come viene fatto nella voce della legge finanziaria cui ci siamo riferiti, crea grandi preoccupazioni e mette in moto, all'interno delle partecipazioni statali, un processo di fibrillazione.

Ritengo che si debba svolgere al più presto una riflessione in materia, altrimenti perderemo molto tempo inutilmente, mentre il nostro paese deve prepararsi agli importanti appuntamenti che lo attendono e sappiamo che ancora non dispone di un disegno di politica industriale. Nei prossimi giorni, a Milano, il partito socialista affronterà un dibattito sul tema della politica industriale. Purtroppo, tentare di avviare in Italia un disegno di politica industriale è diventato, ormai, come pestare acqua in un mortaio: una simile politica, infatti, senza la programmazione non vuol dire niente. Forse sono uno degli epigoni, in questo paese, che ancora continuano a parlare di programmazione. Vi è stata la stagione degli anni sessanta in cui si è insistito sulla programmazione, ma poi, diciamo chiaramente, tale processo è stato bloc-

cato da una parte dai sindacati e dall'altra dalla Confindustria. Oggi nessuno ne parla più, però in un disegno di politica industriale è necessaria la programmazione, anche se abbiamo governi che non tengono conto della valenza di questo importante elemento. Non parlo, ovviamente, di una programmazione totalizzante, concepita come negli anni sessanta, ma di una programmazione snella, con indicazioni schematiche e puntuali. Si tratta, ripeto, di un aspetto fondamentale, di cui non possiamo non tener conto.

Forse i ministri dell'industria, delle partecipazioni statali e del bilancio non hanno tempo per discutere di programmazione, però intendo ricordare che, nel bene e nel male, gli unici soggetti ad aver svolto una politica industriale, nel nostro paese, sono state le partecipazioni statali, pur nella loro confusione e nella loro rissosità. Ciò, però, non basta, poiché è necessario un ripensamento su tale questione: rivolgo questo invito proprio all'ingegner De Benedetti, senza schematismi, dato il rapporto franco che esiste tanto all'interno della nostra Commissione quanto tra la Commissione e il presidente dell'Olivetti.

Sono profondamente d'accordo, ingegner De Benedetti, su alcuni dei punti da lei sviluppati e credo che, almeno per quanto riguarda la mia parte politica, saranno tenuti in considerazione e formeranno oggetto di attenta valutazione e discussione nel corso delle prossime settimane.

EMANUELE CARDINALE. Ringrazio innanzitutto l'ingegner De Benedetti per l'ampia ed interessante relazione svolta.

Devo dire che il quadro da lui tracciato fa sorgere il dubbio che l'Italia si trovi realmente al quinto o sesto posto nella graduatoria dei paesi industrializzati: forse la classifica è sbagliata, oppure gli altri non hanno fatto molto più di quanto siamo riusciti a fare noi.

L'ingegner De Benedetti ha parlato, nella sua introduzione, del difficile rapporto esistente tra pubblico e privato, mentre nell'attuale situazione, in cui ci si

muove verso la globalizzazione dell'economia, sarebbe auspicabile un rapporto diverso, migliore. Egli ha fatto riferimento ad una visione aziendalistica dei problemi ed ha insistito molto sulla mancanza, in Italia, di un « sistema paese ». Vorrei sapere, allora, quali peculiarità a suo avviso dovrebbe avere il sistema Italia, ammesso che debba averne.

Gli anni ottanta sono stati caratterizzati dall'impegno delle imprese in processi di razionalizzazione, concentrazione ed acquisizione di pacchetti di controllo: di conseguenza, si è ridotto lo sforzo diretto alla ricerca e ciò ha portato ad un ritardo nell'avvio della fase di sviluppo. Cosa pensa, in merito, ingegner De Benedetti? Ritiene valido questo ragionamento, e in che modo pensa si possa e si debba correggere tale processo?

Se non erro, lei ha affermato che in base al rapporto OCSE il peso del settore pubblico nell'economia italiana è del 15 per cento e che, sotto questo aspetto, il nostro paese è preceduto soltanto dal Portogallo. Inoltre, ha ricordato che nel 1989 34 aziende sono state acquisite dalla parte pubblica, a fronte di 24 cedute. Non conosco, ovviamente, il peso di ogni singola azienda, ma certo è ancora in atto una tendenza inversa rispetto a quella esistente nel resto del mondo, ormai rivolto alla riduzione della cosiddetta area pubblica. Vi è, allora, il problema di come privatizzare: l'ingegner De Benedetti ha detto « non certo cedendo aziende pubbliche al privato » ed il presidente Marzo ha richiamato il fatto che, d'altra parte, non vi sono acquirenti. Penso che, in molti casi, per poter cedere le aziende bisognerebbe fornirle di una dote; considero giusto il suggerimento di metterle sul mercato, ma anche tale sistema non è, a mio avviso, facilmente attuabile, in quanto il mercato non dà garanzie, non dà sicurezza ai risparmiatori.

Ritengo che il mercato sia ancora dominato dalle speculazioni. L'altro sistema sarebbe quello delle *joint ventures*; lei ha detto che non esistono grosse e medie imprese in grado di operare in tal senso,

ma, a mio avviso, l'unica via è data da *joint ventures* tra pubblico e privato su singoli *business*, in quanto vi deve essere l'interesse reciproco per realizzare integrazioni di interessi. Resta poi da risolvere il problema di chi deve avere lo scettro del comando nell'azienda realizzata; al riguardo, credo che il nodo potrebbe essere sciolto solo se il sistema politico si ritraesse un po' dal sistema economico.

In merito al discorso della privatizzazione dei servizi, quando si è discusso della riforma del Servizio sanitario nazionale ho sentito dire che spesso - questo si è già verificato negli Stati Uniti - la prima fase della privatizzazione, sia nei servizi sociali sia in quelli sanitari, ha comportato una riduzione dei costi, ma in un secondo momento si è verificato un notevole incremento degli stessi, tanto da raggiungere in rapporto al prodotto interno lordo cifre non sopportabili (mi pare che negli Stati Uniti si è parlato di un 16 per cento).

Pur evidenziando la necessità di un nuovo ruolo del settore pubblico, lei non si è molto dilungato nel definirne i compiti ed i fini.

Le pongo un'ultima domanda. Abbiamo letto di un possibile accordo tra la SME e la Parmalat. Poiché nel passato lei è stato interessato alla SME, vorrei conoscere il suo pensiero in proposito.

CARLO DE BENEDETTI, *Presidente della Olivetti*. Se non vi è nulla in contrario, risponderò nell'ordine in cui sono state poste le domande.

Il senatore Andriani si chiedeva per quale motivo abbiamo una presenza pubblica così elevata e non riusciamo a ridurla. Credo che le ragioni di tale presenza siano fondamentalmente quattro: la prima è la mancanza di mercato; la seconda è la cecità dei privati storicamente evidenziata in molti casi; la terza è l'incapacità di passare dalla prima alla seconda generazione imprenditoriale secondo un fenomeno presente in Italia e in tutto il mondo; la quarta è la presenza di *management* non sufficientemente accultu-

rato, tale da poter gestire le imprese nella fase di passaggio dall'epoca del padrone a quella della managerialità (il problema investe la questione della preparazione del sistema).

ANTONIO SILVANO ANDRIANI. Nell'area che più conosco, in Toscana, vedo chiarissimamente questa difficoltà nel passare dalla prima alla seconda generazione di imprenditori. Ciò non è determinato da una struttura ancora troppo familiare?

CARLO DE BENEDETTI, *Presidente dell'Olivetti*. Le risponderò nell'ambito della domanda riguardante il mercato.

Lei ha citato nel corso del suo intervento il Giappone come esempio di una società che si è sviluppata con una collaborazione pubblico-privato di tipo completamente diverso da quello italiano. Concordo su questo; quello è il sistema che personalmente privilegio - qui mi ricollego anche ad un discorso fatto dal presidente su cui tornerò -, esistendo un collegamento tra la programmazione, che è decisa in qualche modo dalla politica dello Stato, il quale si esprime con articolazioni di programmazione operative e non teoriche - vedi MITI - ed il sistema di mercato in cui si muovono gli operatori. Questo è a mio avviso il sistema più avanzato e, d'altronde, quello che ha ottenuto più successo e maggiore stabilità. Personalmente, sono molto infastidito quando si confonde il capitalismo con il sistema di mercato, di cui sono grande « amico ». A mio avviso, l'evoluzione di fatti economici cui assistiamo nel mondo deve essere rapportata al fallimento dei sistemi di non mercato; non penso che stiamo assistendo al trionfo del capitalismo.

Mi chiedeva se, ammesso che la mia risposta sia corretta nel momento in cui indico i quattro motivi che mi sembrano fondamentali, tali ragioni sussistano; altrimenti, dovremmo prevedere un ulteriore allargamento della presenza pubblica o altre soluzioni. Devo rispondere che la necessità prima - lo riconfermo mille volte - è quella di creare mercato;

sotto questo profilo, purtroppo non vi è alcuno sviluppo.

La mia risposta può essere valida anche rispetto agli interventi di altri membri della Commissione, in particolare del senatore Cardinale.

Per creare il mercato e la fiducia dei risparmiatori bisogna determinare il minor livello di incertezza ed il massimo livello possibile di stabilità, pur nella presenza di rischio; il mercato è rischio per definizione, ma bisogna che non sia una *roulette*, che sia da un lato molto stabilizzato e dall'altro molto trasparente. Anche qui non si tratta di inventare l'ombrello; in tutti i paesi ad economia di mercato sviluppata vi sono operatori istituzionali, i quali tendono a dare stabilità e spessore al mercato. Per esempio, i fondi pensione sono un elemento essenziale non solo per garantire ai lavoratori una realtà diversa dalla semplice carta moneta, ma anche per costituire uno zoccolo duro di un azionariato, che altrimenti diventa privo di punti di riferimento. Le privatizzazioni inglesi e francesi sono state possibili per la grande presenza di investitori istituzionali, non a livello di fondo di investimento, che viene comprato e venduto come un'azione ma, per esempio, dei fondi pensione, che devono rappresentare una protezione per il risparmiatore e nello stesso tempo per il lavoratore.

Pertanto, alcuni dei motivi illustrati – compresa qualche volta la cecità dei privati – non sono affatto scomparsi. Tuttavia, ci troviamo in una situazione da ultima frontiera, per cui non possiamo permetterci gli atteggiamenti o le noncuranze del passato e dobbiamo mettere insieme pubblico e privato. A mio avviso – risponderò poi più specificamente in merito al concetto di *joint venture* – occorre unire pubblico e privato sui grandi progetti di modernizzazione: è di questo che ha bisogno il paese. Ma – come lei ha detto, e la ringrazio per aver usato una mia espressione – occorre il socio di riferimento. Credo sia utile che un'azienda abbia un azionista di riferimento; è vero che esistono moltissime imprese che non

lo hanno, ma questo accade in mercati più maturi del nostro, come nel caso dell'IBM o della General motors, che sono passate attraverso una maturazione del sistema di mercato che le nostre aziende certamente non hanno avuto. Sono favorevole – ripeto – ad un socio di riferimento, il quale deve possedere le capacità, sia finanziarie sia manageriali, per gestire al meglio l'interesse dell'impresa nel suo complesso.

Per quanto riguarda la domanda specifica sul rapporto industria-banca, condivido la posizione della Banca d'Italia e ritengo – come ho già detto dinnanzi alla Commissione industria del Senato – più sicuro un sistema in cui esiste una separazione tra il mondo bancario e quello industriale. In sostanza, sono più favorevole al sistema americano che a quello tedesco.

Sono state poi sottolineate, in merito alla cooperazione tra pubblico e privato, la necessità e l'opportunità di mantenere un controllo nazionale su alcune imprese cosiddette strategiche. Sono assolutamente d'accordo su tale aspetto; non è per xenofobia o per nazionalismo, ma credo che vi siano alcune industrie di base, necessarie allo sviluppo, che devono in qualche modo appartenere al paese. In Germania o in Francia non sarebbe mai permesso vendere le industrie, anche se private, che sono alla base dello sviluppo, per esempio ad un'azienda inglese; non si tratta di una regola scritta, semplicemente ciò non è reso possibile e credo che anche da noi dovrebbe valere tale principio.

Rispetto all'internazionalizzazione e a come invece hanno operato le grandi imprese italiane negli anni ottanta, credo sia giusta l'indicazione in base alla quale occorre selezionare i campi in cui si può essere *leader*, se non a livello internazionale almeno in Europa, concentrarsi su quei settori indirizzandovi tutte le risorse. A tale proposito, ritengo che gli anni ottanta, non solo in Italia ma anche nel resto del mondo, siano stati gli anni della grande finanziarizzazione del sistema. A mio avviso si è trattato di un errore;

personalmente ho sempre espresso la convinzione che la politica reaganiana fosse errata e portasse ad un depauperamento delle risorse vere degli Stati Uniti e dei paesi in cui venisse applicata. Tuttavia, essendo io un operatore economico, non un politico o un economista, ho sempre dichiarato pubblicamente negli anni ottanta che ritenevo tale politica – che consisteva in realtà in due semplici fatti: ridurre le imposte ed aumentare i tassi di interesse – un gravissimo errore poiché conduceva alla finanziarizzazione del sistema, alla creazione di ricchezza apparente, alla « bolla » finanziaria che abbiamo visto parzialmente esplodere e il cui effetto perverso continuerà ancora. Del resto un operatore economico non può comportarsi in modo difforme dal sistema. Vi sono dei fatti – che sono nati peraltro negli Stati Uniti per poi allargarsi in tutto il mondo – che hanno determinato questa situazione.

Nel nostro paese il fenomeno è più evidente perché i soggetti sono minori; tale situazione si è verificata anche in Giappone, ma poiché in Italia i gruppi sono solo tre o quattro, ad un certo momento la creazione della finanziarizzazione e la conglomeratizzazione delle imprese o dei gruppi è andata a scapito di una maggiore internazionalizzazione settoriale, che sarebbe stata certamente più vantaggiosa.

L'onorevole Vincenzo Russo ha citato, a proposito della mancanza di regole del gioco, sulla quale mi è parso convenire con me, una disattenzione anche della Confindustria rispetto all'introduzione di metodologie per creare il mercato. Evidentemente lei, onorevole Vincenzo Russo, ha buona memoria poiché ho sottolineato tale aspetto in Commissione bilancio e in molte altre circostanze e, pur essendo vicepresidente della Confindustria ormai da otto anni, lo ripeto anche in quella sede. Sono assolutamente convinto, cioè, che l'atteggiamento, non tanto dei singoli imprenditori ma dell'organizzazione dei medesimi, rispetto alla necessità di creare regole per il mercato non sia

stato sempre coerente con l'interesse del mercato stesso. Per esempio, ricordo che per molti anni la parola *anti-trust* è stata tabù nel sistema confindustriale, quando invece i maggiori sostenitori di regole dovrebbero essere proprio coloro che sostengono il libero mercato. È per tale motivo che opero una distinzione tra capitalismo e mercato, proprio perché non sempre il capitalismo applica, o desidera che vengano applicate, le regole del mercato, poiché esso tende per sua natura a diventare molto egoistico ed oligopolistico anziché pluralistico, mentre il mercato è per sua natura vero solo quando esiste una pluralità di operatori.

Lei ha sostenuto che ciò non dipende solo dalla classe politica, che al massimo può essere incolpata di omissione. Concordo su tale opinione quando si tratta di un fenomeno culturale; quando il paese non ha regole di mercato certamente non si può incolpare la classe politica e probabilmente non si possono incolpare neppure gli imprenditori, anche se ribadisco che avrebbero dovuto essere proprio loro i maggiori sostenitori di regole. Tuttavia, affermo senza demagogia che mi sembrerebbe alquanto ridicolo attribuire la responsabilità di ciò agli operai. Sovente affermo in Confindustria che se non abbiamo la legge sull'OPA non è perché non l'hanno voluta gli operai, ma, evidentemente, perché non l'hanno voluta coloro che avevano il potere. Pertanto, nei limiti in cui il capitalismo era fondamentalmente ristretto a pochi gruppi e quindi non aveva interesse a regole di mercato *anti-trust* nei limiti in cui è difficile chiedere all'operaio di farsene promotore, ritengo sia compito della classe politica nel suo complesso fissare tali regole. Credo che quando si parla di primato della politica si intenda innanzitutto questo, e ritengo si tratti di un fatto estremamente importante. Penso, quindi, che la politica abbia un'importanza prevalente nel fissare le regole e nel farle rispettare. Ritengo che vi sia una presenza troppo scarsa della politica, appunto, nella definizione delle regole ed una troppo frequente invasione di campo

della politica, o dei partiti, nell'ambito dell'economia, sia essa pubblica o privata.

VINCENZO RUSSO. Vorrei sottolineare un aspetto: non è che non vi sia stata lotta, vi è stata una motivazione di lotta analoga a quella che, in altre circostanze, è piaciuta ad altre forze culturali esprimere. Vi sono state delle iniziative, ma evidentemente non hanno trovato quel consenso che, nella dialettica parlamentare, è necessario perché un determinato atto politico possa imporsi.

CARLO DE BENEDETTI, *Presidente dell'Olivetti*. Certo.

Mi è stato chiesto se esista la necessità di una cooperazione tra pubblico e privato: come spero di aver espresso chiaramente nel corso del mio intervento, ritengo assolutamente di sì. La filosofia della cooperazione è sorta al tempo della nascita dell'IRI, resasi indispensabile a causa dell'incapacità dei privati a risolvere la situazione allora esistente: l'IRI non è nato per volontà di Dio o delle forze politiche, la sua costituzione è stata un atto necessario per salvare il sistema economico che un'oligarchia privata aveva mandato in rovina, naturalmente anche a seguito di eventi economici internazionali, come la crisi che nel 1929 ha investito tutto il mondo, non solo l'Italia. Quindi l'IRI è nato dall'esigenza di salvare il sistema economico legato al sistema delle banche, pertanto non ha avuto origine da un'ideologia, ma da una necessità. Analogamente, nel dopoguerra, sulla spinta della necessità di ricostruire il paese, si è determinata quell'affermazione dell'industria pubblica e della cooperazione tra pubblico e privato che è stata certamente utile allo sviluppo del paese.

Credo, quindi, che la questione non debba assolutamente più avere connotazioni di tipo ideologico, ma esclusivamente di tipo pratico. Bisogna chiedersi, cioè, che cosa sia più utile per inserire l'Italia nella grande, straordinaria ed anche sanguinosa competizione tra sistemi,

che si presenta come conseguenza della globalizzazione dell'economia. Per quanto mi riguarda, ritengo che la cosa più utile sia mettere insieme le energie migliori per favorire lo sviluppo dell'Italia anche nel confronto con gli altri paesi. Quella del rapporto tra pubblico e privato è, ripeto, una questione tutt'altro che ideologica, anzi profondamente pragmatica, consistente nel riunire le energie migliori in quei settori in cui si fa sistema, al fine di assicurare al paese la massima opportunità di sviluppo.

Si è parlato anche del processo di finanziarizzazione, affermando che, anziché fare gli industriali, si soggiace ad altri « culti », come quello di operare in borsa. Poiché penso di dover rispondere soprattutto in relazione alla mia esperienza personale, dirò che credo di aver svolto fondamentalmente un mestiere serio di industriale. Tredici anni fa sono entrato all'Olivetti, un'azienda su cui nessuno più voleva scommettere, tanto che i grandi gruppi che ne detenevano il controllo l'avevano di fatto abbandonata e non erano disposti ad operare un aumento di capitale; l'impresa è passata da 1.500 miliardi di fatturato ai 9.000 di quest'anno, diventando *leader* in Europa per prodotti che nel 1978 neanche esistevano, tipo *personal computer*. Penso, francamente, che sia stato realizzato un grande lavoro di carattere industriale. È poi assolutamente vero che mi sono lasciato coinvolgere anche in fatti di tipo puramente finanziario: ciò rientrava nelle regole del gioco degli anni ottanta ed è stato fatto da tutti i gruppi. In questa attività, però, non ho mai coinvolto l'Olivetti: tale impresa non ha mai destinato una sola lira delle sue risorse a qualcosa che non fosse lo sviluppo di se stessa. Quindi, quelli messi in gioco non erano soldi dell'Olivetti.

Il presidente Marzo nel suo intervento ha individuato, a mio avviso molto correttamente, le quattro caratteristiche del nuovo tipo di mercato nel quale siamo entrati: gli attori principali di tale mercato sono oligopolisti; vi è una grande competitività; la ricerca e lo sviluppo

sono fattori determinanti; l'internazionalizzazione è una condizione comune a tutti i sistemi. Condivido l'opinione del presidente secondo cui l'azienda Italia non è preparata ad uno scenario determinato da queste quattro caratteristiche. L'Italia non è preparata, né nel settore pubblico né in quello privato. Naturalmente, le generalizzazioni sono sempre sbagliate, per cui probabilmente esisterà qualcuno che è preparato, ma in una visione generale credo che l'Italia non sia pronta ad affrontare lo scenario che il presidente ha sinteticamente descritto in un modo che io condivido pienamente.

Analizzando il settore privato, il presidente ha affermato che questo presenta delle fragilità endogene. Credo che sia vero ed io stesso ho cercato di descriverle, rispondendo al senatore Andriani, tuttavia ritengo che anche gli esempi citati dal presidente costituiscano una delle caratteristiche del nostro sistema: mi riferisco sia ai casi in cui la cooperazione non è riuscita perché l'accordo non è mai nato, come per la Telit, sia a quelli in cui, per così dire, è nato morto, come per l'Enimont.

Sono stati citati la cassa integrazione ed i prepensionamenti: si tenga presente che, a mio avviso, da questo punto di vista il nostro è un paese un po' strano, in cui da un lato si vogliono fornire molte garanzie (per esempio, nel caso specifico, ai lavoratori) e dall'altro si trovano i modi per compensare le imprese delle spese derivanti da tali garanzie. La cassa integrazione ed i prepensionamenti, infatti, presentano dei costi che vengono sostenuti dallo Stato come compenso alle imprese per le regole di rigidità che vengono loro imposte. Si tratta, quindi, di un sistema un po' « all'italiana » che cerca di contemperare tutti gli aspetti e comporta, però, la mancanza di una scelta chiara sul tipo di modello che si vuole seguire.

Il presidente Marzo ha usato l'espressione « urge fare sistema » e ciò rispecchia la mia assoluta convinzione. Sono d'accordo sul fatto che, nell'ambito delle imprese italiane, l'ENI è il più grande

esempio di internazionalizzazione. Se mi è consentito dirlo (anche se la mia affermazione può apparire un po' « parrocchiale »), credo che anche l'Olivetti costituisca un grande esempio di internazionalizzazione: i due terzi del nostro fatturato vengono raccolti al di fuori dell'Italia; siamo presenti con nostre organizzazioni in trentadue paesi; siamo la più forte realtà europea in Giappone, con 1.500 persone ed un'azienda, l'unica italiana, e infine siamo praticamente l'unico gruppo italiano presente negli Stati Uniti. Pur rappresentando, quindi, un esempio di internazionalizzazione senz'altro più modesto, in termini di dimensioni e di interessi, rispetto all'ENI, credo francamente che possiamo affermare di essere a nostra volta un esempio di notevole importanza, certamente il maggiore nel settore privato.

Il presidente ha poi chiesto se, a mio avviso, la creazione del sistema debba avvenire soltanto all'interno del settore pubblico, soltanto tra privati oppure tra pubblico e privato. Non ho dubbi: tra pubblico e privato. Non esiste alcuna possibilità di fare sistema soltanto tra privati e credo si possa dire lo stesso anche per il settore pubblico: visto il grande ritardo con il quale partiamo, credo che sarà già un miracolo se riusciremo a fare sistema raccogliendo le energie del pubblico e del privato.

Per quanto riguarda la ricerca e lo sviluppo, vorrei solo ricordare un dato che appare nel momento in cui si fanno confronti con il resto del mondo: l'Italia spende per la ricerca e lo sviluppo - in rapporto ad ogni abitante - meno di quanto spende l'India.

Vi è un punto in merito al quale non credo di essere d'accordo con lei, signor presidente. Lei ha fatto giustamente una distinzione tra privatizzare e dismettere. A mio avviso si può parlare di privatizzazione quando la quota dello Stato scende al di sotto del 51 per cento. Se, invece, si colloca in borsa la parte eccedente il controllo, non ci troviamo di fronte ad una privatizzazione ma al ricorso al mercato. In altre parole, si tratta di un modo di

finanziarsi sul mercato e di fare concorrenza ai privati, ma non certo di una privatizzazione. Cito l'esempio della SIP che per il 51 per cento è in mano all'IRI, attraverso la STET: anche se le sue azioni possono essere quotate in borsa, l'azienda non è privata.

Per concludere, sono favorevole alla collocazione in borsa, che, comunque, è cosa diversa dalla privatizzazione.

A mio avviso, occorre procedere in due direzioni: innanzitutto dismettere laddove il settore pubblico non è in grado di esprimersi meglio del privato, laddove non è strategico e non è efficiente. Devo dire che io ci ho provato, ma, signor presidente, con l'aiuto del suo partito, non ci sono riuscito. Mi riferisco alla vicenda della SME: anche se forse non avevamo scelto la strada giusta, abbiamo trovato sulla nostra strada lo sbarramento politico e ideologico del partito cui lei appartiene. Non è del tutto vero che — come ha affermato Nobili — nessuno vuol comperare; è evidente che dopo l'esperienza della SME sono pochi coloro che intendono esporsi come ho fatto io in quella vicenda.

Sono d'accordo con lei quando afferma che il nostro paese non ha un disegno di politica industriale. Concordo con lei anche sulla questione della programmazione. Però, la mia domanda è la seguente: programmazione per che cosa? Negli anni sessanta vi era una sorta di culto della programmazione come fatto ideologico. Oggi occorre stare con i piedi per terra e domandarsi quali siano gli obiettivi. A mio avviso l'obiettivo principale è quello di fare sistema e internazionalizzarlo. Occorre, quindi, una programmazione finalizzata ad un obiettivo e non fine a sé stessa. È stato proprio questo il difetto per il quale è fallita l'esperienza programmatoria degli anni sessanta.

Il senatore Cardinale ha chiesto quale peculiarità debba avere il sistema paese Italia. La domanda è molto interessante e riprende il concetto che ho espresso poco fa in merito alla programmazione. In proposito, credo che dobbiamo partire dalle caratteristiche del paese e cioè dalla

manca di materie prime; dal tipo di presenza geografica; dalle caratteristiche della popolazione in termini, ad esempio, di velocità di apprendimento e flessibilità; dal grande divario tra le diverse zone (Nord e Sud); dalla capacità di attrarre investimenti, per esempio, per quanto riguarda la terza età. Infine, bisogna cercare di individuare i punti di forza e quelli di debolezza e su di essi basare il sistema paese Italia.

Per chiarire il mio pensiero cito un esempio: se volessimo entrare oggi nel settore dell'aeronautica militare, per costruire in modo autonomo un aviogetto da guerra, butteremmo i soldi (dico questo indipendentemente dalla posizione ideologica, ma soltanto in termini pratici); lo stesso può dirsi per la costruzione di memorie: si tratterebbe di una battaglia perduta in partenza perché il 95 per cento del mercato mondiale di tale prodotto è giapponese.

Credo che esistano nel nostro paese alcune industrie manifatturiere ed alcune caratteristiche peculiari, in termini sia di flessibilità delle persone sia di collocazione geografica, che potrebbero rappresentare un punto di partenza.

Anche lei, senatore Cardinale, ha fatto un'osservazione sugli anni ottanta: ha affermato che in quel periodo è stato ridotto lo sforzo per la ricerca ed è stato ritardato lo sviluppo. Questo non è vero nel nostro caso; basta guardare i bilanci dell'Olivetti, però non posso che confermare il discorso generale fatto in merito alla finanziarizzazione ed agli svantaggi che essa ha portato.

Per quanto riguarda la privatizzazione, ritengo che si possa attuare in tre modi. In primo luogo, vendendo: non è vero che non esistono acquirenti; forse occorrerebbe stabilire delle regole per evitare che possano crearsi situazioni come quella nella quale mi sono trovato nella vicenda SME. In secondo luogo, mettendo sul mercato, che rappresenta il punto fondamentale: se si vuole stare in un sistema di mercato che non sia dominato dalla speculazione vi è bisogno dell'investitore istituzionale. Infine, attraverso *jo-*

int venture pubblico-privato. Credo che nessuna di queste tre scelte possa essere esclusa.

Mi è stato chiesto chi debba avere lo scettro del comando in una *joint venture* pubblico e privato. A mio avviso non si tratta di un problema ideologico, in quanto la direzione dovrebbe spettare a chi, in quel momento, ha la capacità di esprimere managerialmente o finanziariamente il meglio per la *joint venture*. Per-

ciò la soluzione deve trovarsi caso per caso e non seguendo una regola di carattere generale.

In merito all'accordo SME-Parmalat, mi si consenta di non fare commenti.

PRESIDENTE. Ringrazio l'ingegner Carlo De Benedetti.

La seduta termina alle 12,35.