

1

**SEDUTA ANTIMERIDIANA DI MARTEDÌ 1° DICEMBRE 1987**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PAOLO CIRINO POMICINO**

INDI

**DEL VICEPRESIDENTE GEROLAMO PELLICANÒ**

INDI

**DEL VICEPRESIDENTE LUIGI CASTAGNOLA**

PAGINA BIANCA

**La seduta comincia alle 11,10.**

**Audizione del presidente dell'IRI,  
professor Romano Prodi.**

**PRESIDENTE.** Desidero rivolgere un ringraziamento al professor Prodi per aver accolto l'invito della Commissione bilancio a partecipare all'indagine conoscitiva sui rapporti tra pubblico e privato nei settori strategici dell'economia nazionale, che speriamo di portare a termine nello spazio di qualche settimana.

Aggiungo inoltre che è interesse della Commissione operare una ricognizione sulle grandi questioni industriali del paese e sulla situazione esistente tra ambito pubblico e privato, al fine di giungere alla redazione di un atto di indirizzo nei riguardi del Governo sui principali temi della politica economica nazionale.

Ritengo che sia preferibile strutturare questa indagine nella seguente maniera: innanzitutto un'introduzione del tema in oggetto da parte del presidente dell'IRI e poi le domande da parte dei colleghi, alle quali pregherei il professor Prodi di rispondere di volta in volta, per evitare una risposta complessiva finale.

Raccomando ai colleghi di non soffermarsi troppo su considerazioni di carattere generale; non escludo inoltre la messa a punto di ulteriori domande, da inviare per iscritto al presidente dell'IRI, ed eventualmente agli altri nostri interlocutori, qualora dovessero emergere richieste di maggiori precisazioni su particolari argomenti.

Avverto, infine, che, in assenza di obiezioni, la pubblicità dei lavori della

Commissione sarà assicurata anche mediante ripresa con impianto audiovisivo a circuito chiuso.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** Nei paesi industrializzati gli accelerati mutamenti delle tecnologie comportano elevatissimi oneri per ricerche, sviluppo ed investimenti. Questo significa che molte risorse debbono essere investite in situazioni di rilevante incertezza ed in un contesto di crescita a tassi più ridotti che in passato. Il recupero di questi investimenti tende ad accelerarsi, ad abbreviarsi, in conseguenza del rapido processo di innovazione.

Nasce di qui l'opportunità per le imprese di concludere accordi sul piano tecnologico, essendo questa la soluzione preferibile - necessaria in molti casi - rispetto all'alternativa di conseguire il relativo *know how* in proprio. A ciò si aggiunge l'esigenza di poter accedere a mercati sufficientemente vasti e la convenienza a stipulare accordi commerciali tali da considerare il rientro finanziario degli investimenti effettuati in brevi tempi, imposti dalla rapida obsolescenza, in particolare per poter contenere le spese di ricerca e sviluppo in termini concorrenziali.

Scaturisce da ciò l'esigenza di concludere accordi sul piano finanziario, legati al maggior numero di operazioni di acquisizione e rilievo di aziende, di concentrazione e di fusione.

Il primo elemento di riflessione è, pertanto, la necessità di inserirsi in un cammino di elevatissime spese di ricerca.

Il secondo elemento è l'internazionalizzazione dei mercati: i mercati si vanno espandendo, arrivando ormai almeno a li-

vello continentale, e la concorrenza assume quindi un carattere del tutto diverso. Per quanto riguarda la strategia delle imprese, diviene sempre più frequente ed indispensabile avere come punto di riferimento il mercato internazionale, almeno – ripeto – a livello continentale, e cioè europeo. Ragionare in termini di mercato interno può essere limitativo, sia per la definizione delle dimensioni minime dell'impresa, sia per l'identificazione del reale contesto strategico in cui ci si trova ad operare. Questa è un'osservazione che può sembrare scontata, ma è invece importantissima, in quanto esiste una tradizione cinquantennale da parte delle imprese pubbliche, nel senso di operare limitatamente al contesto nazionale.

Ripeto: si tratta di un elemento che può sembrare scontato, ma che in realtà produce cambiamenti totali nella strategia del sistema delle partecipazioni statali.

Siamo in un periodo di grande turbolenza e quindi di grandi cambiamenti, nel senso che si stanno modificando le dimensioni di tutte le imprese europee nei settori concorrenziali. Mancano ancora cinque anni alla definitiva caduta delle barriere doganali in Europa e siamo in una fase febbrile di diffusione, di acquisizione e di nuovi assetti della concorrenza.

A questo punto vorrei fare una riflessione che ritengo molto importante: dobbiamo registrare uno sviluppo generazionale di strategia industriale in termini prevalentemente nazionali. Nel dopoguerra, nel continente europeo non vi è stata la formazione di imprese multinazionali europee: potrà sembrare strano, ma si sono tutte formate nel periodo del fascismo e del nazismo, o negli anni precedenti. Infatti, dalla costituzione del Mercato comune europeo fino agli anni ottanta, possiamo registrare la nascita di due imprese: l'AGFA-Gevaert e la CIBA-GEIGY. La spiegazione di ciò è assolutamente elementare: l'avvento del Mercato comune ha spinto le politiche dei singoli paesi a rafforzare l'industria nazionale in vista della concorrenza successiva.

Quindi, per una generazione, si è prodotto l'effetto opposto di quello che prevedevano i padri fondatori del Mercato comune.

Questa è stata la generazione che io chiamo della concorrenza delle compagnie di bandiera e che qualcuno definisce « gaullista »; ma è estremamente interessante il fatto che in quella generazione tutte le fusioni multinazionali, escluse quelle due che ho elencato, siano fallite. Basti ricordare i casi FIAT-Citroën o Pirelli-Dunlop, ma ne possiamo elencare molti altri ancora. Possiamo però, dall'altro lato, ricordare il raggruppamento di imprese nazionali, fino ad arrivare ad un'unica impresa rappresentativa per ogni paese nei settori più importanti. Di esempi se ne possono fare moltissimi, ma con un'eccezione per l'industria tedesca, che per ogni settore ha più di un'impresa; infatti, si tratta di un paese molto grande e vi è una strategia nazionale più articolata. Le tre grandi industrie chimiche tedesche, Bayer, BASF e Hoechst, hanno ciascuna una propria specializzazione, senza però formare un'unica impresa.

ANDREA SERGIO GARAVINI. Ciò è dovuto anche alle loro origini.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Certamente, perché sono state divise e poi riaccorpate. Ma in Germania vi è pluralità di imprese nel settore automobilistico, mentre negli altri paesi europei ce n'è mediamente una sola.

Ho fatto questa breve osservazione perché alla radice dei problemi italiani sta il fatto che il nostro paese non ha realizzato questi raggruppamenti e, mentre da una parte si radunavano le imprese elettromeccaniche, in Italia rimanevano la FIAT, l'IRI, l'EFIM e la Tecnomasio. Io stesso sono stato, prima di diventare presidente dell'IRI, membro di altre società e già allora mi rendevo conto che una serie di veti reciproci e la situazione del paese rallentavano questa ristrutturazione industriale, che è lo strumento indispensabile per diventare protagonisti nel monopolio europeo.

Abbiamo avuto poi una serie di osservatori (che io reputo superficiali, ma che erano assolutamente comuni) che definivano l'Europa come un fallimento perché si favorivano i nazionalismi dei mercati e le cadute delle barriere doganali senza alcun tipo di riassetto industriale. Ma questa era la generazione della preparazione, tanto è vero che negli ultimi tre anni si è verificato lo « scoppio » opposto, cioè le grandi fusioni internazionali a livello europeo. È proprio qui che deve cambiare la strategia delle imprese italiane, pubbliche o private che siano.

Come ho detto, la formazione di oligopoli di dimensioni continentali è in pieno atto: GEC inglese e Philips olandese hanno fuso le divisioni di elettronica medica; ATT e Philips hanno creato la società APT per operare sui mercati extra-meridionali degli apparati di telecomunicazione; Thomson e General Electric hanno concentrato le proprie attività dell'elettronica biomedica e delle apparecchiature elettriche; Ericsson e Matra hanno comperato assieme la società francese di apparati di commutazione CGCT; Deutsche Bank ha acquistato la rete bancaria italiana della Bank America, fatto di estremo rilievo e quasi rivoluzionario per il mondo bancario europeo; Brown Boveri e ASEA si sono fuse creando il più grande gruppo europeo nel settore elettromeccanico.

Anche nei servizi più innovativi si è assistito alle *joint ventures* di Fininvest con reti francesi e spagnole. Vi è stata poi la fusione fra Olivetti e Valeo nel settore dei ricambi, senza dimenticare la fusione tra FIAT e Matra e l'attività dell'Eridania in settori analoghi. Possiamo dire che lo « scoppio » di queste multinazionali ha visto, tra gli altri, anche gli italiani come protagonisti. È vero che abbiamo mancato la prima fase, ma in questa seconda ci siamo riagganciati a questo movimento in parecchi settori.

L'industria pubblica sotto questo aspetto è stata esemplare. Un esempio particolare è il caso della SGS e della Thomson, entrambe di proprietà pubblica ed entrambe ora unite in una sola società che non è più solo francese o solo ita-

liana, ed ha quindi possibilità superiori. Ma che cosa sta portando questa tendenza, che mi sembra molto importante capire perché una Commissione parlamentare possa valutare le variazioni della concorrenza? Sta portando una certa crisi del conglomerato, cioè dell'impresa a tutto orizzonte, che produce ogni cosa e che trova un suo equilibrio nella distribuzione del rischio di portafoglio.

L'impresa moderna di oggi, quella degli ultimi tre anni del Mercato comune che ho descritto prima, tende ad essere dominante nel settore in cui agisce perché oggi bisogna colpire forte come un martello. La quota di mercato in questi momenti sta diventando importantissima, soprattutto perché essa non è più a livello nazionale, ma continentale.

Ecco perché parlo di necessità di cambiamento radicale della nostra situazione economica.

È evidente che la formazione dell'oligopolio a livello continentale non può vederci estranei, ma deve vederci, al contrario, protagonisti, come nel caso dell'accordo SGS-Thomson o di altri che penso dovranno essere realizzati tra breve tempo. Anche l'IRI deve svolgere un ruolo di primo piano in questo processo; ne consegue logicamente un discorso, da me più volte ripetuto, che ho sintetizzato affermando la necessità di « pareti mobili delle partecipazioni statali », spesso equivocamente interpretato come un discorso di alienazioni. In realtà, si deve parlare di alienazioni-acquisti per adattarsi al nuovo oligopolio europeo le cui caratteristiche sono state già esaminate. È necessario, cioè, uscire da alcuni settori nei quali non si riesce ad essere abbastanza competitivi e concentrarsi in altri per essere adeguatamente forti.

Ho definito più volte come suicida il modello organizzativo dell'IRI, da me ricevuto, rispondente alla scelta di essere presente in tutti i settori in situazioni di debolezza. Ho descritto la situazione dell'IRI, sia di fronte ai suoi dirigenti, sia di fronte al Parlamento, come quella di un « gigante composto di nani »: può trattarsi di una descrizione un po' eccessiva, se volete, ma rispondente alla realtà.

Proiettandola tra una generazione o, meglio, tra dieci anni, si arriverebbe al suicidio delle partecipazioni statali ed alla necessità, per queste ultime, di essere forzatamente sovvenzionate. Da tale ragionamento è derivata tutta la strategia che ho cercato di impostare in questi anni e che ha comportato, evidentemente, un compito, anche pedagogico, di dibattito, eccetera, molto lungo e difficoltoso, in quanto richiede un cambiamento di 360 gradi rispetto alla situazione precedente in cui l'impresa pubblica era vista in un ambito puramente nazionale.

Questa è la ragione per la quale cambiano tutti i rapporti e numerosi problemi, che prima non erano oggetto di discussione, adesso lo sono.

In quanto presidente dell'IRI mi si può chiedere se, di fronte a questi cambiamenti, la sua formula organizzativa sia valida. La mia risposta è che la formula IRI va benissimo perché è nata « a pareti mobili » e non rigide.

È chiaro, naturalmente, che essa deve essere strettamente interpretata in questo modo, con i limiti, le garanzie e le necessità derivanti dalla natura di proprietà pubblica delle imprese di cui sto ora parlando.

Deve essere altrettanto chiaro, però, che gran parte dei discorsi da me fatti valgono anche per le imprese private: vale a dire che neanche le imprese private (voglio sottolinearlo perché molto spesso si tende a dare un giudizio soltanto in merito alla strategia delle imprese pubbliche senza guardare a quella delle imprese private) hanno alternative rispetto a quest'ottica. L'impresa privata, se vuole avere successo nel futuro, non può diffondersi (almeno per quanto riguarda la priorità dei settori) nell'ambito di un solo paese, ma deve assumere una logica di oligopolio europeo perché tanto l'impresa pubblica quanto quella privata rappresentano il nostro paese nella concorrenza europea. Personalmente ritengo che, essendo il nostro un paese di 56 milioni di abitanti con un prodotto interno simile (non diciamo superiore od inferiore) a quello della Gran Bretagna e

della Francia, noi dobbiamo avere, nell'oligopolio europeo, un ruolo maggiore di quello che abbiamo ricoperto in passato.

Naturalmente, questo risultato diviene più complicato, in alcuni settori specializzati, per la nostra particolare struttura industriale che, come voi sapete, è abbastanza diversa da quella degli altri paesi. Infatti, per certi aspetti, noi siamo sovrarappresentati per quanto riguarda le grandi imprese e quelle di piccolissime dimensioni, mentre siamo sottorappresentati in quella che noi chiamiamo la categoria delle imprese medie e mediograndi (con un numero di dipendenti tra le mille e le 10 mila unità). La Germania, ad esempio, eccelle per quanto riguarda le imprese specializzate di questa dimensione, che hanno un mercato mondiale ed un fortissimo livello di ricerca e di sviluppo senza essere gigantesche. Queste sono le caratteristiche del nuovo assetto competitivo.

È chiaro che tale discorso non è ugualmente valido per tutti i settori: ad esempio, per quanto riguarda quello dei laterizi, la concorrenza europea non esiste in quanto non conviene trasportare il prodotto ad una distanza superiore ai 120-150 chilometri. È una valutazione che vale massimamente, come ho detto prima, per i settori ad alta tecnologia e con un fortissimo contenuto di ricerca. Mi riferisco ai sistemi di telecomunicazioni, alle infrastrutture dei trasporti, ai sistemi di trasporto, al *software* di sistemi, alle attività manifatturiere fortemente innovative, come aerospazio, elettronica, automazioni di processo, apparati di telecomunicazioni, impiantistica industriale, energetica territoriale, struttura territoriale ed ambientale: settori, cioè, ad elevata complessità gestionale, che ho più volte indicato come caratteristici di una futura strategia per l'impresa pubblica, in un ambito di complementarietà e di sinergia (quindi di azione e di potenziamento comune), rispetto all'impresa privata italiana.

Questa è la visione che io ho della futura strategia dell'IRI, che si lega alla nuova analisi della concorrenza, ai nostri

compiti e prospettive, nonché al fatto che la realtà dell'industria privata italiana è profondamente diversa da quella di cinquant'anni fa. Infatti, mentre in passato l'impresa pubblica si poneva, in alcuni settori, come sostitutiva di un'impresa privata mancante, adesso il nostro è un paese con una « fertilità » imprenditoriale molto più elevata. Quindi, l'impresa pubblica deve riservare le scarse risorse per quei settori a profonda complessità, a profondo contenuto innovativo ed a lungo rendimento.

Noi abbiamo una dottrina che, credo correttamente, interpreta il discorso della « parete mobile » nel senso di ritirarsi da alcuni settori in cui il paese trova facilmente imprenditorialità alternativa, per concentrarsi in altri dove vi è necessità di una forte accumulazione di capitale e di una grande capacità di intervento, in cui cioè vi è bisogno, come ho detto prima, di colpire « forte come un martello » la concorrenza. Ecco, quindi, i settori nei quali l'IRI intende operare e che richiedono, da un lato, rilevanti investimenti per lo sviluppo delle tecnologie e, dall'altro, il perseguimento di valide collaborazioni senza le quali si rimane nani in un mondo di giganti; ecco, inoltre, la strategia delle alleanze che è già stata avviata lentamente da molti anni e che negli ultimi tempi è stata considerevolmente affrettata. Potrei elencare numerose di queste intese, non sempre necessariamente di carattere finanziario; anzi, il nostro mondo politico ed economico mi sembra abbia maturato da poco tempo la concezione che tali intese possano essere finanziarie. Ricordo ancora che nei dibattiti cui partecipai otto o dieci anni fa era assoluta la convinzione che l'impresa pubblica non dovesse mai trasferire soldi all'estero, se non in quei casi in cui fosse fisicamente indispensabile, come nella costruzione di pozzi petroliferi, e ciò per non togliere occupazione al Mezzogiorno.

Attualmente ci troviamo di fronte ad una realtà opposta: se vogliamo conservare ed accrescere l'occupazione nel Mezzogiorno, dobbiamo inserirci in questa grande rete internazionale, altrimenti le

nostre imprese nel Mezzogiorno si sgretoleranno davanti ai nostri occhi. Per assurdo, la nostra presenza in Baviera può essere, in alcuni casi, indispensabile per rafforzarla a Napoli: così è cambiata la realtà. Da qui, gli accordi dell'Aeritalia con la Boeing, con la Mc Donnell, con Aerospaziale per l'ATR-42 e per l'ATR-72, con l'MBB e la British Aerospace per il Tornado e l'EFA; l'accordo con l'Embraer brasiliana per lo sviluppo e la produzione dell'AMX, l'accordo con l'Aermacchi, in cui l'Aeritalia ha una quota azionaria del 25 per cento, l'intesa con la Matra e quella della Selenia Spazio con la British Aerospace e la Dornier.

Si tratta di tutta una serie di intese aeronautiche che indubbiamente non risolvono del tutto il discorso delle alleanze globali, ma che rappresentano un notevole contributo ai fini del nostro inserimento nel gioco internazionale. Se attualmente abbiamo un'industria aerospaziale in fondo dignitosa per un paese che non aveva nulla, è perché l'Aeritalia ha compiuto investimenti di lungo periodo, ha tenuto in permanenza all'estero un gruppo di ingegneri ed ha appreso un *know how* che era completamente sparito dal paese. Adesso ci inseriamo in questi accordi internazionali e dovremo proseguire, in modo accelerato, su questa via.

Gli accordi internazionali nel settore dell'elettronica, l'ho già ricordato, sono molto forti. L'IRI ne ha concluso uno di grande rilievo con la costituzione della SGS-Thomson, ma anche altri, molto interessanti per la tecnologia: per esempio, quello della Selenia con la Hughes, la Marconi, la Plessey, la Siemens, la Sperry per varie produzioni particolari; abbiamo la collaborazione dell'Esacontrol con l'Hitachi nel biomedicale; la *joint venture* (si sta costruendo lo stabilimento dell'Aquila) tra il gruppo SEAT, la Philips e la Du Pont americana che è un accordo a tre per la produzione di *compact disk*, soprattutto per calcolatori, sia per *entertainment* sia per *computers*.

Ricordo ancora l'accordo tra Elsag e IBM Italia per la SEIAF; quello tra Selenia e Autotrol; quello tra SEAT, Olivetti

e Microsoft per applicazioni di *software* su dischi ottici. Altri accordi sono stati raggiunti nel campo delle telecomunicazioni: quello di SEAT e SIP con META Montedison e di SIP con Olivetti, ENI, Bankamercard, Diners ed American Express; un altro accordo tecnico commerciale è stato realizzato dall'Ansaldo con Babcock, Foster Wheeler, General Electric, Mitsubishi, Westinghouse e altri grandi gruppi termoelettromeccanici. Rammento poi le intese con Riva Calzoni nel campo idraulico.

Abbiamo costituito parecchie società con privati, muovendoci nell'ambito dell'ottica che vi ho illustrato: la SEIAF, fra Elsas e IBM per la fabbrica automatica; la Televas, tra SEAT, META e SIP per i servizi a valore aggiunto; la SEVA, fra SIP, Olivetti, ENI e American Express nel campo dei servizi a valore aggiunto; la COGEA, fra Dalmine, Nuova Italsider, Deltasider e privati siderurgici per la produzione di blumi e billette; PROMA fra Elsas e Salvagnini Transferica per l'automazione di fabbrica; l'AERMIKI, fra Aeritalia e MIKI per materiali compositi; l'Optimes, fra SEAT, Philips Italia e Philips Du Pont per la produzione di *compact disk*; l'Italiatour, fra Alitalia, Aviatour e vari operatori turistici per la promozione del turismo all'estero; l'EIKON, fra SEAT, Olivetti e Microsoft per applicazioni di *software* su dischi ottici...

LUIGI CASTAGNOLA. È possibile anche conoscere i fatturati, paragonandoli a quelli dell'IRI?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. In questo momento non è possibile, ma posso fornire questi dati successivamente.

Molti di questi accordi sono nati recentemente, poiché, come vi ho spiegato, il cambiamento si è verificato negli ultimi anni. Alcune società hanno grandi potenzialità - ad esempio la SGS-Thomson - altre ne presentano una minore, operando in settori più specializzati; alcune sono a decollo rapidissimo, altre a decollo più lento. Come spesso accade in

simili circostanze, talune società si sono rivelate migliori di altre.

Nell'ambito della politica degli accordi, non mancano casi di fallimento di intese. A questo proposito, vorrei richiamare con estrema sincerità una realtà, che si pone al di fuori dell'IRI stesso. In questi ultimi tempi, infatti, è stato molto allargato il discorso del fallimento della Telit e di altri casi. Vorrei che in simili circostanze si usassero gli stessi pesi e le stesse misure: quando è fallito l'accordo tra FIAT e Ford, tutti i giornali non hanno avuto nulla da dire al riguardo, ritenendo che giustamente ognuno dovesse far valere i propri diritti, e che nel caso specifico si fosse realizzato uno scontro sul discorso del comando, considerato estremamente importante nel mondo industriale. A mio avviso, per quanto riguarda il fallimento dell'accordo Italtel-Telettra, le analisi debbono essere compiute con lo stesso metro e con lo stesso giudizio. Guai se le partecipazioni statali, nella fase di determinazione dell'accordo, fossero spinte ad accettare qualsiasi proposta ad ogni costo! Questo significherebbe assumere una posizione di minorità ben diversa da quella necessaria per realizzare l'interesse dell'impresa e del paese. Se poi si dovessero considerare gli accordi falliti a livello internazionale, farei un elenco ancora più lungo dei precedenti.

Ritengo che, nel valutare questi accordi propri del mondo economico e degli affari, si debba conservare un'ottica equilibrata, la quale si addica ad un mondo dove il problema principale attiene alla convenienza.

In questo quadro, vanno inseriti i rapporti tra pubblici e privati italiani, tra pubblici italiani e privati esteri, nonché tra pubblici italiani ed esteri. Anche questo è un discorso abbastanza interessante, poiché avrei difficoltà a rispondervi, qualora mi si chiedesse se l'impresa SGS-Thomson, nata da due imprese pubbliche, di cui una italiana e l'altra francese, sia privata o pubblica. Non so che cosa sia nato; certamente è stato costituito qual-

cosa di adatto alla nuova concorrenza, dotato di caratteristiche diverse dalle imprese che l'hanno generato. Non so dire se si tratti di un'impresa privata o pubblica, poiché da un lato è frutto di due imprese pubbliche, dall'altro è difficile prospettarla come impresa pubblica, essendo « figlia » di società appartenenti a paesi diversi, mentre per definizione l'impresa pubblica appartiene sempre ad una sola nazione.

Volevo chiudere con questo esempio, per dire come la situazione sia diventata estremamente mobile, suscettibile di grandi cambiamenti e di nuove interpretazioni nel futuro.

Ritengo che si debba accelerare questo cammino di accordi, di internazionalizzazione e di rafforzamento delle nostre imprese. Non possiamo tollerare un sistema industriale che non abbia un ruolo in ambito internazionale. Non credo sia possibile tornare indietro. Non faccio neanche appello al 1992, poiché tale scadenza è già arrivata. Quando giungeremo al 1992, questo gioco sarà già finito (o, per lo meno, molto avanzato). Abbiamo di fronte due o tre anni per formare il quadro della futura generazione dell'oligopolio europeo.

Se mi permettete un paragone, ci troviamo in una situazione molto simile a quella che fu propria dell'industria americana a cavallo del secolo. Allora, per lo sviluppo delle comunicazioni, per la caduta delle barriere tra i singoli Stati, si è formata l'economia unitaria delle grandi imprese, dei grandi *trusts* degli Stati Uniti, si è formata una struttura industriale che è durata trenta-quaranta anni con gli stessi protagonisti. Ho l'impressione che i prossimi tre anni dell'Europa saranno simili a quel periodo di tempo. Dobbiamo affrettarci con estrema rapidità, unendo le forze, senza dottrinarismi, per avere una presenza degna del nostro ruolo nell'oligopolio che si va formando. Questa è la teoria che volevo esporre.

ANDREA SERGIO GARAVINI. Poiché il professor Prodi ha giustamente rilevato

come le scelte, compiute a livello internazionale tra le imprese, siano fortemente caratterizzate da impegni di tipo settoriale, vorrei sapere quali sono le scelte settoriali su cui l'IRI intende orientare la sua strategia di rapporti tra le imprese in cui opera.

In secondo luogo, poiché il professor Prodi ha parlato di un bilancio di dismissioni e acquisizioni, avendo io presente solo un elenco delle prime, vorrei sapere se siano state realizzate delle acquisizioni.

Terza domanda: il professor Prodi ha sottolineato l'importanza degli accordi a livello internazionale, e particolarmente di quelli a livello europeo, e ha fatto un lungo elenco di intese tutte importanti, ma tutte, salvo una, molto limitate (l'unico di grande portata è l'accordo SGS-Thomson).

Se questa è l'ispirazione fondamentale, vorrei chiederle perché l'Italtel, invece di porsi in un quadro di accordi con i grandi produttori delle forniture nel settore telefonico, della tecnologia per la telefonia, ha tentato di allearsi con un'azienda nazionale di molto minore importanza e penetrazione nel mercato e, per di più, solo in un settore particolare di esso.

E ancora: perché l'Ansaldo, invece di tentare un accordo con i grandi produttori nel settore energetico, si è chiusa in un orizzonte di carattere nazionale, per vedersi poi beffare da un'azienda privata meno forte, che però ha stipulato un'intesa a livello internazionale?

Perché, infine, uno sforzo di collegamento internazionale non è stato compiuto nell'ambito del settore alimentare?

Quarta domanda: l'IRI gestisce un servizio fondamentale come quello telefonico (è improprio rivolgermi a questo istituto, ma il discorso generale è valido); vi è un'azienda nazionale, l'ENEL, che ha il monopolio dell'energia elettrica. Perché, disponendo del controllo esclusivo dei servizi, non lo si è utilizzato adeguatamente per far valere le istanze di accordi

internazionali delle imprese che operano in questo settore, Italtel e Ansaldo?

Quinta domanda: non abbiamo sentito accenni specifici alla siderurgia; nell'ambito di questo settore, qual è la linea di collegamento con i privati? L'ultima grande acquisizione dell'IRI - se non sbaglio - è stata quella della TEXTIT del gruppo FIAT, allora passiva. Vi è stato in seguito l'accordo COGEA, nel quale i privati hanno fatto valere le loro istanze chiedendo che fosse l'istituto a farsi carico delle loro passività. Esiste una strategia di intese con i privati che, in qualche modo, non solo tenga conto dell'interesse dell'IRI, ma si preoccupi anche del fatto che la siderurgia italiana non rimanga vittima della concorrenza internazionale in termini tali da precipitare nel passivo la bilancia del settore?

L'ultima domanda è un po' particolare. Nel rapporto pubblici-privati, l'IRI entra anche come fornitore di commesse, nel senso che nel suo ciclo produttivo le forniture per le produzioni sono inevitabilmente molto significative. Esiste una strategia nelle commesse da parte dell'IRI, che miri a realizzare una politica industriale volta a stabilire un collegamento con le aziende minori, a favorire un loro sviluppo, in particolare nel Mezzogiorno?

PRESIDENTE. Mi rendo conto che la complessità delle domande comporterebbe, da parte del professor Prodi, risposte particolarmente lunghe. Vorrei, perciò, pregare i colleghi di trovare un punto d'intesa, ferma restando la libertà di ciascuno di porre le questioni che ritiene più importanti ed urgenti, chiedendo al presidente dell'IRI di rispondere, per ciascuna domanda, alle cose essenziali. Considerando che l'indagine conoscitiva è propedeutica ad un atto di indirizzo, possiamo riservarci di chiedere ulteriori specificazioni scritte per ciascuna delle domande, di cui possiamo inviare anche il testo stenografico. Ciò consentirebbe efficienza e completezza, rispetto al tempo disponibile ed al tipo di domande poste.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Fornire una risposta telegrafica alle domande dell'onorevole Garavini richiede un intenso impegno; cercherò comunque di essere breve. La prima domanda riguardava i settori di attività dell'IRI. Ho detto in varie occasioni in quali di essi l'Istituto dovrebbe impegnarsi: sistemi complessi, sistemi ad alta tecnologia con una ricerca ed uno sviluppo a lungo ritorno, Mezzogiorno.

Per precisare meglio, approfondiamo quali sono i sistemi ad alta innovazione. Certamente tra essi vi sono le telecomunicazioni, le infrastrutture e i trasporti, il software, l'aerospazio, l'automazione dei processi, l'impiantistica industriale, l'energia, il territorio e l'ambiente. Probabilmente ne ho saltato qualcuno, si tratta di un elenco indicativo; esso è, però, sufficiente a dare un'idea di quali sono i campi di attività nei quali, a mio parere, l'IRI dovrebbe essere massimamente presente e dove credo sarebbe utile. Non sono solo industrie manifatturiere, ma in alcuni casi sono servizi: vi sono alcuni sistemi in concessione, come il sistema autostradale o quello telefonico, ad elevata complessità, che non sono strutture industriali, ma strutture di servizio.

Per ciò che riguarda il problema delle acquisizioni, vorrei premettere un discorso generale. Se l'analisi che ho fatto all'inizio era giusta, in qualche modo era necessario cominciare con una specifica strategia di alienazione. Questa linea di azione, anzi, non è stata agevolata dal punto di vista della rapidità, è stata più laboriosa del previsto, non certo per mancanza di volontà o di decisione da parte mia (perlomeno un rimprovero del genere non mi è mai stato mosso).

Abbiamo, comunque, già iniziato delle acquisizioni interessanti: la DEA nell'automazione, l'OTE Biomedica, la ITP e la BMM da parte dell'Ansaldo, la Salvagnini e tutte le altre che ho elencato prima. Sono tutte acquisizioni che non seguono il vecchio criterio del salvataggio, ma che si pongono l'obiettivo di

acquisire tecnologia: si tratta infatti di imprese che contenevano tecnologia e che adesso stiamo espandendo.

Naturalmente, il ritmo di queste acquisizioni può aumentare nel futuro; è un cammino che ha un'accelerazione progressiva.

Le società in *joint venture*, per molte delle quali costituiamo una vera e propria anima (sono moltissime, non ve le sto ad elencare), operano anch'esse tutte nel settore della tecnologia. Vi distribuirò, successivamente, l'elenco di queste imprese, perché mi sembra piuttosto utile alla descrizione della nostra strategia.

La terza domanda riguardava l'accordo Italtel-Telettra. Ribadisco affermazioni già fatte: questa intesa era propedeutica a quella internazionale; sono arrivato a dire, di fronte al Parlamento, che l'accordo in se stesso non aveva significato senza il successivo sviluppo internazionale. Confermo quanto ho già detto, e cioè che era quella la nostra intenzione.

A questo obiettivo, comunque, si arriverà in altre condizioni, con altre modalità; un esito diverso sarebbe del tutto incoerente con ciò che abbiamo fatto finora. Vi posso assicurare soltanto che l'interessamento e l'attivo rapporto con i grandi gruppi, protagonisti dell'oligopolio nel settore delle apparecchiature per le telecomunicazioni, sono progrediti anche dopo la chiusura del dialogo Italtel-Telettra; non siamo assolutamente fuori dal gioco.

Per quanto riguarda l'Ansaldo, il discorso è diverso perché il rapporto con il protagonista italiano stava andando avanti rispetto a quello di conclusione con il protagonista straniero, restando comunque sempre all'interno della logica di cui parlavo prima. Anzi, nel corso della riunione del 9 settembre, più volte richiamata, avevamo affermato che si prospettavano degli accordi con ASEA-Brown Boveri e che l'accordo Tosi-Ansaldo avrebbe preceduto l'altro. Si diceva che si sarebbe trattato di un'intesa raggiunta tra italiani, propedeutica a quella con il gruppo estero. Le cose sono invece andate diversamente, e questa è la realtà dei fatti.

La logica che è alla base degli accordi internazionali è quella che noi perseguiamo con chiarezza e con tenacia; è chiaro che, se si raggiungesse l'accordo con altri privati, il discorso diverrebbe più interessante e la sinergia più forte. Questa è la spiegazione del motivo per cui abbiamo intessuto i rapporti con Telettra e con Franco Tosi, anche se l'esito è stato quello descritto. Ripeto: non vi è mai stato un attimo di incertezza sulla necessità e sull'esattezza del cammino da compiere.

Per quanto riguarda il settore alimentare, devo dire che la domanda posta dall'onorevole Garavini non mi era mai stata rivolta in precedenza. È sempre stato detto che ci saremmo dovuti guardare da cadute nell'orbita di gruppi multinazionali molto più grandi del nostro.

Il discorso della SME era all'interno di un'ottica di rafforzamento della presenza nazionale per essere insieme protagonisti a livello internazionale. Ritengo che questa fosse un'indicazione comune; tutte le volte che siamo venuti presso questa Commissione ad illustrare le questioni relative alla SME, sempre si è presentato il timore cui accennavo. La mia risposta è sempre stata tesa ad evidenziare il fatto che la strategia del gruppo in quel settore era rivolta ad un potenziamento rispetto alla concorrenza multinazionale.

Mi è stato chiesto il motivo per il quale non si farebbe valere la posizione dell'IRI nei confronti delle società concessionarie dei servizi. Rispondo all'onorevole Garavini che noi, invece, ci siamo sempre fatti valere, tant'è vero che vi è sempre un estremo interesse a raggiungere intese anche in quest'ottica.

Tornando alle questioni relative al settore alimentare, devo dire che l'IRI non è rimasto con le mani in mano: la razionalizzazione interna è stata intrapresa con estremo vigore e con successo. Se sarà utile ed opportuno, e se ci sarà permesso, siamo in grado di avviare un discorso di alleanze nel settore, ben sapendo, però, che anche in questo caso occorre essere protagonisti! Vi assicuro che non è facile, in alcuni casi, quando ci si trova a discu-

tere con interlocutori stranieri, sentirsi dire: « Noi siamo cinque volte più grandi di voi, riconduciamo il discorso all'interno delle giuste proporzioni ». Questa è la ragione per cui il gruppo tende ad unire le energie italiane per andare più forti a trattare con quelli esteri.

Per quanto riguarda il settore della siderurgia, devo dire che i rapporti con i privati in questo periodo sono estremamente intensi. In molti casi non si può procedere da soli nella razionalizzazione. Ho già fatto cenno ai piani di razionalizzazione interna dell'IRI (che dovrà andare avanti per suo conto) e di ottimizzazione a livello nazionale nelle produzioni « lunghe » all'interno delle quali operano dei produttori « doppioni », quelli cosiddetti mercantili.

Per quanto riguarda le forniture di commesse, ritengo che si tratti di un discorso che esula leggermente dall'oggetto dell'indagine conoscitiva in corso, anche se esso è senz'altro molto importante per comprendere i rapporti tra settore pubblico e settore privato. Entriamo, però, all'interno di una problematica complessa quale quella dei contratti di concessione. Se la Commissione lo ritiene, possiamo affrontare un'analisi di questo tipo, ma ciò richiede uno studio preliminare.

Comunque, in questo caso vi è stato un equilibrio temperato di interessi tra le strutture pubbliche, private e cooperative.

GEROLAMO PELLICANÒ. Ringrazio il presidente Prodi per l'ampia e interessante relazione. Non ho da formulare molte domande perché alcune questioni che volevo prospettare sono state già rilevate dall'onorevole Garavini.

In relazione ai settori cui il presidente dell'IRI ha sommariamente fatto cenno, indicandoli come strategici, desidero conoscere quali siano i principali problemi che l'industria italiana si trova a dover affrontare. Quale ruolo l'IRI si assegna nell'ambito dei settori di cui si è trattato? Da qualche tempo si parla molto di poli nazionali nei settori strategici.

Quali sono, professor Prodi, le questioni aperte e le prospettive del settore? Quali contributi il settore privato può conferire?

Mi rendo conto che la Commissione non può pretendere in questa occasione delle risposte esaustive alle domande da me poste, ma sarebbe opportuno avere una comunicazione scritta, molto utile ai successivi lavori dell'indagine conoscitiva.

Per passare ad un caso specifico che ha particolarmente impegnato l'attenzione degli operatori economici e delle forze politiche negli ultimi tempi, vorrei dei chiarimenti in ordine all'incompiuta vicenda della Telit sulla quale resta in me una qualche curiosità che forse potrebbe essere soddisfatta in questa occasione. Vorrei sapere come sono andate esattamente le cose. È noto che la frattura fra le parti che avevano in animo di porre in essere l'accordo si è creata relativamente alla nomina dell'amministratore delegato della costituenda società. Sono rimasto un po' incuriosito dal fatto che il nome dell'amministratore delegato sia stato proposto dall'IRI e non dalla STET (quest'ultima è la società finanziaria che partecipa direttamente all'accordo).

Vorrei inoltre sapere se è vero che vi erano intese, fra le parti che dovevano stipulare l'accordo, in base alle quali il vertice della nuova società avrebbe dovuto essere costituito da persone scelte di comune accordo, nonostante l'indicazione del nominativo del presidente dovesse provenire dalla parte privata e quella dell'amministratore delegato dalla parte pubblica. Su questo aspetto vorrei sapere qualcosa di più, in particolare sull'esistenza di un accordo scritto a questo riguardo.

In relazione a questa vicenda, vorrei anche chiedere se esiste – e se così è, in quali termini – la possibilità di concludere un accordo nel settore delle telecomunicazioni, che consenta lo sfruttamento di sinergie tra pubblico e privato, secondo le indicazioni del presidente Prodi, che condivido.

Nel settore delle telecomunicazioni la dimensione nazionale delle aziende è insufficiente, occorre perseguire un rafforzamento in vista di future integrazioni internazionali che consentano il raggiungimento di determinati livelli minimi di mercato e l'acquisizione di adeguate tecnologie. Solo in questo modo il nostro polo nazionale delle telecomunicazioni potrà essere davvero competitivo. Purtroppo, l'Italtel è oggi un'azienda di dimensioni relativamente modeste, il cui rafforzamento può essere conseguito attraverso il coinvolgimento di energie private.

Mi domando se, nonostante il fallimento dell'accordo relativo alla Telit, sia possibile definire una nuova forma di intesa che consenta alla nostra industria nazionale delle telecomunicazioni di svolgere un ruolo di rilievo internazionale.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Il rafforzamento a livello nazionale ed internazionale è divenuto strategico innanzitutto nel settore delle telecomunicazioni. In questo campo esiste, però, un grosso problema da prendere seriamente in considerazione: la necessità del riassetto delle telecomunicazioni. Rivolgo a questo proposito un appello, che non è collegato alla mia qualità di presidente dell'IRI. Il sistema attuale delle telecomunicazioni determina gravi diseconomie che rappresentano un enorme danno per il paese. Voi giustamente ci avete esortato a darci da fare per la modernizzazione delle aziende che operano nel settore, ma, in questo campo, la nostra efficienza dipende anche dalla disciplina giuridica della materia. Stiamo aspettando da molto tempo una modificazione del quadro normativo che determini positivi effetti economici.

Un altro settore nel quale è importante creare una struttura industriale nazionale è quello dell'aeronautica. Anche in questo campo, come nella commutazione, il polo industriale nazionale rimane una realtà incompiuta, in quanto necessita di alleanze internazionali.

Altri settori chiave sono quello dell'impiantistica (collegata al discorso del territorio e dell'ambiente) e quello dei sistemi d'arma (legato all'industria aeronautica ed a quella elettronica). Non possiamo, poi, dimenticare i settori della elettromeccanica e dell'energia: dovremo, infatti, sicuramente costruire qualche centrale, di qualsiasi tipo essa sia.

Quello appena fatto è un elenco sommario dei settori industriali per i quali il rafforzamento delle aziende nazionali è più importante.

Per quanto riguarda la successiva domanda, voglio ricordare che sulla mancata realizzazione del progetto Telit sono già stati dati ampi chiarimenti dal ministro delle partecipazioni statali Granelli, nel corso dell'audizione svoltasi giovedì 12 novembre. Benché i patti fra STET e FIAT fossero chiari riguardo alla necessità di un accordo per la nomina dei vertici aziendali (presidente e amministratore delegato), non vi era, per questa sola ragione, la garanzia dell'accordo sui nomi. Uno dei due *partners* non sarebbe stato costretto a sottostare alle indicazioni ed ai veti dell'altro. Sottolineo questo aspetto dell'accordo.

Le due parti non hanno trovato un punto di intesa; ciò, però, non significa che sono stati violati i patti sottoscritti da STET e FIAT. La parte pubblica ha proposto la dottoressa Bellisario come amministratore delegato della Telit, in base a due considerazioni che intendo ricordare in questa sede. In primo luogo la dottoressa Bellisario ha dimostrato le sue capacità manageriali nell'operazione di risanamento dell'Italtel, che è passata da una perdita di 268 miliardi nel 1981 ad un utile di 75 miliardi nel 1986. Parallelamente è stato realizzato un impegnativo programma di innovazione tecnologica dei prodotti, che sono oggi allineati con quelli della maggiore concorrenza. Questo risultato è stato ottenuto, anche se le dimensioni dell'Italtel sono rimaste relativamente modeste. Sono dati oggettivi, che non possono essere trascurati ai fini della valutazione delle capacità manageriali delle persone. Se non vengono se-

guiti criteri oggettivi nella scelta delle persone, diventa molto difficile gestire l'IRI con coerenza. Ho ripetuto più volte queste affermazioni; dato che l'IRI non è di mia proprietà, la mia credibilità risiede nel proporre nomi di personaggi obiettivamente validi. Questa linea di comportamento è importante per le aziende del gruppo IRI, i cui *managers* debbono avere chiari punti di riferimento, che non possono che risiedere nel criterio dell'obiettività. Non è possibile, secondo me, guidare il gruppo con altri criteri.

In secondo luogo, il fatto che la dottoressa Bellisario aderisce esplicitamente ad un partito politico non poteva costituire un ostacolo alla sua designazione come amministratore delegato della Telit. In molti gruppi privati una dichiarata fede politica non è gradita, o è considerata controproducente rispetto agli interessi dell'impresa; una tale impostazione, però, non è accolta, né lo può essere, nell'ambito di un gruppo a partecipazione statale, quale è l'IRI.

Non posso, quindi, che ripetere quanto ha già affermato il ministro Granelli: la scelta dei *managers* deve essere guidata dalla valutazione dei requisiti di professionalità, presenti nel caso specifico della dottoressa Bellisario, e non può essere ostacolata dalla considerazione delle opinioni politiche del dirigente d'azienda. Opinioni politiche che, tra l'altro, non possono essere contestate in base ai nostri principi costituzionali e che, quindi, non possono rappresentare un impedimento alla copertura di determinate cariche aziendali.

Per concludere la mia risposta sul caso Telit, ricordo che la STET e l'IRI hanno scelto insieme la dottoressa Bellisario. Si è voluto, poi, ricercare la dinamica interna per la definizione di quel nominativo; tale dinamica è sempre presente, in ogni circostanza. Io non ho voluto indagare sulla dinamica che ha determinato la scelta del nominativo del dottor Paglieri da parte della FIAT.

L'ho ricevuto; pregherei che, anche in questo caso, si tenesse conto della necessità di essere uguali, altrimenti diventerebbe

ben difficile poter difendere alcuni interessi. Voi mi accusereste, infatti, di non difendere tali interessi.

Alla domanda se sia possibile fare accordi con gli stranieri, la risposta è senz'altro positiva. L'ho detto prima e lo ripeto: gli interessi degli stranieri nei nostri confronti sono fortissimi e crescenti, sia perché l'Italtel è stata risanata, sia perché l'Italia ha circa 56 milioni di abitanti, sia perché vi è sinergia con un tipo di domanda che è ritenuta, in questo periodo, assai importante.

GEROLAMO PELLICANÒ. Ho chiesto se sia possibile trovare nuove forme di collaborazione, nelle realtà esistenti nel mercato italiano, in vista di successive integrazioni internazionali con *partners* stranieri. In pratica, ho chiesto se, nonostante l'esito infelice della trattativa Telit, si possano riannodare i fili per trovare, in altri termini e con altre forme, una collaborazione che consenta un rafforzamento del polo italiano.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Nell'ambito della logica ed in base ai discorsi che ho fatto precedentemente, sarei del tutto incoerente se affermassi che ciò non è possibile. Le porte sono apertissime, nel rispetto dei rispettivi interessi ed a condizione che vi sia sinergia da entrambe le parti. Onorevole Pellicanò, nel mondo degli affari le porte non sono mai né chiuse né aperte. In sostanza, ho avuto difficoltà a rispondere alla sua domanda perché ritenevo certe cose quasi sottintese. Poiché non si agisce né per vizio, né per posizione, né per partito preso, ma, credo, per doveroso interesse, dico che, se si verificasse un interesse di questo tipo, certamente la porta sarebbe aperta.

PRESIDENTE. Vorrei innovare rispetto alla prassi di solito seguita chiedendo ai colleghi della democrazia cristiana di consentirmi di porre in questo momento domande di carattere generale. Presidente Prodi, il punto di partenza della sua introduzione è la concentrazione

dell'attività dell'IRI in alcuni grandi settori che richiedono notevoli sforzi nella ricerca e nell'innovazione e che rappresentano snodi trainanti del processo di sviluppo dell'economia nazionale. Mi sembra di capire che la tendenza dell'IRI, peraltro da lei più volte riproposta, sia quella di eliminare alcune presenze non essenziali, in modo da essere più forti in altri settori.

Sto ripetendo quello che mi sembra di aver capito perché si nota come invece la linea intrapresa dai grandi gruppi privati, in particolare dalla FIAT – in riferimento al bilancio 1985, il fatturato dell'IRI ammonta a 44 mila miliardi, quello della FIAT a 27 mila miliardi, considerando anche i 6 mila miliardi riguardanti settori di cui l'IRI farebbe con piacere a meno, se non fosse costretto a tenerli da un'esigenza strategica nazionale (Fincantieri e Finmare) – sia esattamente contraria all'esigenza che invece mi pare emerga all'interno dell'IRI: cioè, una forte diversificazione, tanto che il gruppo FIAT è oggi presente in settori come l'aerospaziale, il ferrotramviario, il credito, le telecomunicazioni, le opere pubbliche e la grande distribuzione. Anche in quest'ultimo settore, che rappresenta il 50 per cento del fatturato della SME, la FIAT tende ad essere presente, mentre il gruppo IRI aveva dichiarato che tale settore fosse da dismettere.

Domando, senza alcun intento polemico, ma soltanto per tentare di capire: mentre i grandi gruppi privati diversificano in maniera notevolissima la propria presenza industriale nei settori manifatturiero e dei servizi, oltre che in quelli del credito e delle assicurazioni, vi è una tendenza, da parte dell'Istituto, a concentrarsi soltanto su alcuni settori. Perché si registra quella che a noi appare una divaricazione? Perché nel nostro sistema economico – lei, presidente Prodi, sa che questo è un tema a me molto caro – abbiamo un'organizzazione capitalistica in cui esistono pochissimi gruppi privati? Una riduzione della presenza del maggiore gruppo pubblico non rischierebbe di squilibrare il sistema? Come può conciliarsi questo atteggiamento di riduzione,

anche se con il rafforzamento di alcuni settori, del più grande gruppo pubblico con una diversificazione del maggiore gruppo privato?

Sempre in rapporto al più grande gruppo privato – perché è emblematico, non perché esaurisca il tema della nostra indagine – ciò che colpisce, ad un'analisi superficiale (potremmo essere aiutati dal suo intervento, presidente Prodi), è come il rapporto IRI-FIAT, nel caso specifico, aperto su più fronti, venga gestito in maniera episodica ed isolata e non con l'ottica di ottimizzare e di sinergizzare più in generale il rapporto, appunto, tra il maggiore gruppo pubblico ed il maggiore gruppo privato.

La vicenda delle telecomunicazioni si blocca nel momento in cui si trova l'accordo su Mediobanca. Credo che l'interesse della *holding* privata e di quella pubblica (certamente di quest'ultima) sarebbe invece quello di affrontare il discorso in termini più ampi, perché i rapporti di forza, in tal caso, sarebbero più equilibrati.

Sul terreno delle acquisizioni, lei, presidente, ha parlato di uno sforzo dell'IRI reso difficile, se ho ben capito: ora, poiché vi è l'esigenza che le questioni vengano definitivamente chiarite, le domando se le difficoltà dell'IRI siano di carattere finanziario (dal momento che il Parlamento, su questo versante, ha sempre dichiarato la propria disponibilità al rafforzamento di una presenza più vasta e più forte del gruppo pubblico) o di carattere procedurale.

GIUSEPPE SINESIO. ... o politico...

PRESIDENTE. Grazie del suggerimento, onorevole Sinesio.

Sul terreno procedurale, si tratta di un problema sorto all'interno del comitato di gestione dell'IRI, a fronte di proposte ben precise di acquisizione e di internazionalizzazione attiva – per dirlo in termini più chiari – o invece di un freno posto dal Ministero delle partecipazioni statali o comunque da interferenze

di carattere politico? Le rivolgo queste domande per tentare – una volta avuto chiaro il quadro – di intervenire in maniera utile.

Dai contatti che la nostra Commissione ha avuto con le commissioni bilancio degli altri paesi europei è emersa la maggiore facilità di accordo tra un'azienda europea, italiana o no, ed un'azienda americana, piuttosto che tra aziende europee; rispetto alle esigenze che noi avvertiamo – dico noi, perché si è trattato di un punto più volte discusso da tutti i gruppi parlamentari in questa Commissione – ritiene che debbano intervenire politiche fiscali che agevolino le fusioni, gli accordi e le *joint ventures* sul piano europeo? Oppure l'attuale legislazione è sufficiente e si tratta solo di far maturare una coscienza industriale europea diversa? Dobbiamo tener presente, comunque, che il mercato europeo, in termini di popolazione, è pari alla somma di quello americano e di quello giapponese.

Vorrei porre un'ultima domanda in merito alla vicenda Telit. A me sembra di aver capito che vi fosse un accordo sottoscritto per concordare la nomina del presidente e degli amministratori delegati della società. Pongo tale interrogativo non per pettegola curiosità, ma per cercare di comprendere meglio i rapporti tra pubblico e privato. Se, dunque, esisteva questo patto, per quale motivo è stata indicata una designazione prima ancora di averla concordata? E se, al contrario, non esisteva alcun patto, non era forse stato specificato che l'indicazione delle due cariche di vertice dovesse essere accettata dall'una e dall'altra parte?

Vorrei, inoltre, ascoltare il suo parere in merito al rapporto Ansaldo-Tosi (cui, tra l'altro, faceva riferimento il collega Garavini) e sul rapporto privato, nel settore siderurgico, con il consorzio COGEA. Su quest'ultimo aspetto desidererei conoscere l'analisi dell'IRI, in riferimento ad un accordo che divaricava gli interessi, in quanto il settore pubblico era interessato ad una maggiore redditività del consor-

zio, mentre quello privato auspicava una minore redditività per fare in modo che lo stabilimento genovese costasse meno.

Su questi due ultimi argomenti, per consentire in questa sede la trattazione di altri problemi, le sarei grato se volesse fornirci una risposta per iscritto.

ALFREDO REICHLIN. Vorrei sollevare una questione politica, analoga a quella posta dal Presidente Pomicino, al fine di consentire al professor Prodi di fornirci una risposta complessiva. Innanzitutto, vorrei ringraziare il professor Prodi, che, nell'ambito di questa audizione, avente un carattere spiccatamente politico e riguardante il rapporto pubblico-privato, ci ha fornito una esposizione lucida ed interessante nella quale sono contenuti taluni aspetti e valutazioni che condivido. In tale esposizione vi sono, tuttavia, punti deboli come, ad esempio, l'argomento secondo cui più si teorizza la « parete mobile », più bisognerebbe far vedere in che senso tale « parete » si muova. Ma non è di questo problema (trattato, tra l'altro, dal collega Garavini) che voglio parlare. Vorrei, piuttosto, che il professor Prodi ci fornisse un supplemento di risposta sui due episodi che hanno fatto emergere i più grandi tentativi di applicare la filosofia cui egli stesso si ispira, e cioè quelli riguardanti le telecomunicazioni e la questione Ansaldo-Tosi, che si sono dimostrati episodi fallimentari. Si tratta di argomenti gravi ed inquietanti (nonché « costosi » sul piano dell'economia nazionale), in ordine ai quali desidererei ulteriori chiarimenti di carattere politico.

Poiché tali fusioni non sono poca cosa, ma implicano incontri e scontri rilevanti, vorrei sapere se il loro fallimento non sia legato ad una questione di potere contrattuale (e non tecnico o aziendale).

Agli accordi ed alle alleanze si perviene generalmente perché esistono interessi comuni, ma anche perché, non realizzandole, si pagherebbero dei costi. Tutto questo, evidentemente, implica l'esistenza di un potere contrattuale da una parte e dall'altra.

Fatte queste premesse, gli interrogativi che pongo sono i seguenti: la SIP acquista prodotti dalla Telettra? Ha fatto valere il suo potere contrattuale? Ed ancora: la FIAT dipende anche dalle manovre e dalle azioni di Mediobanca? E, se è così, si fa valere questo aspetto?

Mi rendo conto che queste domande « vanno oltre » il ruolo del professor Prodi, ma, comunque, lo coinvolgono perché siamo in una sede politica. Il presidente dell'IRI potrebbe, pertanto, anche rispondere declinando la competenza e invitandoci a rivolgerci al ministro delle partecipazioni statali.

Personalmente non sono soddisfatto del riferimento, fatto dal professor Prodi, al « gigante composto di nani ». Mi chiedo: i nani come crescono? Solo riducendo il discorso al meccanismo delle fusioni o non perché tali nani sono inseriti in un contesto che conferisce loro un potere strategico e contrattuale?

Non sono un fautore del pubblico, ma mi rendo conto che si sta creando una frontiera invisibile, tra le ottime intenzioni ed i risultati, che può provocare un selvaggio processo di privatizzazione.

Su questi argomenti chiedo una risposta quanto più possibile esauriente.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*.  
Gli interrogativi che mi sono stati posti implicano una risposta molto complessa. Per quanto riguarda il riferimento alla FIAT, non sono la persona più indicata ad affrontarne i problemi, perché non rivesto la carica di consigliere delegato di quella azienda...

GIUSEPPE SINESIO. Ancora no...

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*.  
L'onorevole Sinesio ha voglia di scherzare...

Il 70 per cento della produzione FIAT riguarda gli autoveicoli, gli autocarri e l'impiantistica. Il problema del processo di diversificazione è opportuno che sia sottoposto al dottor Romiti, piuttosto che a me. È probabile che la FIAT ritenga di poter acquisire una forte posizione in Eu-

ropa nei settori in cui entra. Penso che ogni impresa che inizi la propria attività in un nuovo settore si ponga un tale obiettivo. Esistono, tuttavia, alcuni casi in cui il problema della razionalizzazione dei rapporti tra IRI e FIAT si pone (dai materiali ferroviari ai motori aeronautici, settori in cui siamo entrambi presenti). In tali casi ritengo che uno scambio ed una razionalizzazione potrebbero risultare utili.

Non vorrei che questa audizione si risolvesse in un esclusivo riferimento alle strategie dell'IRI e della FIAT, perché assumono rilievo anche le questioni dell'acquisto della Triumph e di quello dell'Eridania, oltre a tutti gli altri spunti che vi ho offerto in precedenza. Anche l'operazione FIAT-Alfa è stata compiuta seguendo i criteri cui accennavo prima.

Ho inteso descrivere i vari aspetti, che hanno prodotto un mutamento enorme negli ultimi anni, caratterizzanti questo settore.

Ho detto più volte, davanti a Commissioni parlamentari, che è più facile fare accordi tra imprese europee ed americane che non tra imprese europee. Questo discorso aveva valore qualche tempo fa, ma, negli ultimi anni, l'Europa è veramente cambiata ed ora gli accordi fra europei si fanno.

I cambiamenti di ottica nel campo della concorrenza, i problemi fiscali e di legislazione non hanno alcuna influenza negativa: le fusioni intereuropee si fanno facilmente.

Quindi, alla domanda del presidente in merito alle fusioni fra aziende di paesi europei, oggi darei una risposta diversa da quella che avrei dato due anni fa. Ciò non esclude il fatto che vi sia ancora interesse ad alleanze con imprese americane e giapponesi. Vi sono alcuni casi in cui l'oligopolio europeo è già così stretto che se vogliamo avere un po' di influenza vi è bisogno di una « leva » esterna. Le situazioni vanno valutate singolarmente, con estrema libertà mentale. Anche se una preferenza deve essere data all'alleanza europea, quando ci si sente « schiacciati » è necessario ricorrere ad

una « leva » esterna. La logica della concorrenza è dura ed a volte l'unica risposta che si può dare è proprio quella esterna.

In merito alla terza domanda postami dal presidente Pomicino, desidero precisare che non ho detto che vi siano state difficoltà di acquisizione; quando, circa 10 anni fa, fui invitato qui per un'indagine conoscitiva (non ero ancora presidente dell'IRI), parlando di imprese pubbliche dissi che era impensabile fare acquisizioni all'estero, per ragioni di sensibilità politica. Ora, quello che allora era impensabile è divenuto in alcuni casi necessario. Quando ho parlato di ostacoli, mi riferivo alle dismissioni e non alle acquisizioni.

LUIGI CASTAGNOLA. Perché le acquisizioni non sono state proposte.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Ho già elencato di fronte a voi un buon numero di acquisizioni.

LUIGI CASTAGNOLA. La DEA nel 1982!

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. E per le dismissioni qual è l'elenco? Tornando alle acquisizioni, vi sono la DEA del 1982, la OTE Biomedicale, la Ansaldo.

PRESIDENTE. Non è necessario elencarle di nuovo, l'importante è affermare che la politica delle acquisizioni è il frutto delle scelte dell'IRI e non di interferenze ostative, come mi era sembrato di capire.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Vi è stato un processo di « conversione intellettuale ». Dobbiamo considerare che si tratta di un cambiamento non certo semplice e molto lento.

Per quanto riguarda la Telit, i patti fra STET e FIAT erano chiari sul fatto che i vertici aziendali avrebbero dovuto essere scelti di comune accordo. In merito, affinché vi sia un accordo o un di-

sacordo, è necessaria la preventiva espressione di un nominativo. Non avevo nulla contro il nome che mi era stato proposto (Paglieri), però la FIAT non era d'accordo.

PRESIDENTE. La mia domanda era un'altra. Indubbiamente un nome va fatto e non può essere indovinato, però una cosa è avanzare nella ricerca di un accordo, fondato su un regime pattizio, da una parte sul nome di Paglieri e dall'altra su quello di Bellisario, altra cosa è formalizzare, con una decisione del comitato di gestione, sul piano esterno, il nome della Bellisario.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Il sondaggio è stato fatto, ma l'esito è stato negativo; su questo nome vi era una forte motivazione... Noi abbiamo solo esposto al dottor Romiti il nostro orientamento. Non vi è stata alcuna tensione, ma solo una proposta che non è stata accettata, come peraltro spesso avviene nel *business*. Nego che vi siano stati discorsi, motivazioni o interferenze. Quella proposta dall'IRI era una candidatura ovvia.

La mancata candidatura di quel nome avrebbe dovuto essere motivata. Comunque, ho ripetuto più volte, con la stessa franchezza con cui lo ripeto a voi, al dottor Romiti che io non sono il padrone dell'IRI e che posso governare l'IRI stesso solo su sani criteri oggettivi e comprensibili.

GIUSEPPE SINESIO. Non abbiamo interesse a dire: « O la Bellisario o la morte ». Vogliamo solo sapere se l'IRI poteva proporre un'altra candidatura.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Per rispondere all'onorevole Reichlin, desidero precisare che su tre « fidanzamenti » in Europa abbiamo avuto un « matrimonio » che, tra l'altro, è di notevole importanza (SGS-Thomson).

Si tratta di una percentuale uguale alla media internazionale. Ora, vorrei sapere perché tale media per gli altri va bene e per me no.

ANDREA SERGIO GARAVINI. Il problema che abbiamo posto è diverso: nel momento in cui l'IRI ha tentato un accordo con privati italiani di grande spessore, per poi passare ad un accordo internazionale, si è trovato di fronte al veto di quei privati in merito all'accesso agli accordi di portata internazionale.

Ora noi vorremmo conoscere il motivo di quel veto e perché l'IRI lo deve subire. L'IRI probabilmente non ha la forza contrattuale per « scavalcare » quei privati, facendo un accordo diretto con le imprese straniere.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Non so se il governo francese, nel caso della Franco Tosi, avesse permesso lo « scavalco » e l'accordo diretto con l'impresa straniera.

Non solo l'Ansaldo era disponibile, ma era già stato predisposto uno schema di accordo con le 4 società. Comunque, il discorso era chiarissimo: prima dovevano mettersi d'accordo le imprese italiane.

Questo è l'accordo! Ed io, in questo, non posso assumermi alcuna responsabilità, che, tra l'altro, non ho. Ripeto: non ho alcuna responsabilità, tant'è che conoscete la reazione successiva, che si è mossa nella stessa logica degli accordi e delle intese con Riva Calzoni, Belleli e Fochi. Quando affermiamo di voler marciare in una direzione, vale a dire essere più forti nell'oligopolio europeo, significa che lo vogliamo. Dopo di che chiedete a voi stessi, ed agli altri, come mai la Franco Tosi è entrata da sola nell'area Brown Boveri!

LUIGI CASTAGNOLA. Il Governo è stato interpellato!

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. È stato domandato come crescono i « nani ». Posso rispondere che essi crescono con due strumenti, la crescita interna e quella esterna, e noi, naturalmente, le « spingiamo » tutte e due.

Il « nano » deve crescere anche con il fatturato e mi pare che l'Aeritalia l'abbia dimostrato, non a caso ho elencato gli

accordi. Guardate il fatturato com'è cresciuto negli ultimi anni! Guai a non unire la crescita interna!

GIANNI MATTIOLI. Ho tre quesiti da rivolgere al presidente Prodi. Nella strategia del « colpo di maglio » da lei sottolineato, mi pare giochi un ruolo importante l'aspetto della ricerca. E, da questo punto di vista, credo che le esperienze finora acquisite nel rapporto privato-ricerca siano abbastanza deludenti.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Mi scusi, onorevole Mattioli, non ho ben compreso: deludenti sono i rapporti di ricerca comune tra privato e pubblico?

GIANNI MATTIOLI. L'insieme delle aziende private, in realtà, ha svolto poca ricerca perché si è preferito seguire la tradizione di acquisizione dei brevetti; mentre, soprattutto negli ultimi anni, in molti settori pubblici si è registrata un'attività notevole che ha conseguito ottimi risultati, per quanto ho potuto constatare.

Desidererei sapere da lei se si intravedono problemi nei rapporti con i privati e se è in grado di indicare richieste, che potranno successivamente essere trasferite in altre sedi, circa il rapporto con il Ministero per la ricerca scientifica.

Passo al secondo quesito. Raccogliendo uno spunto di Deaglio degli ultimi giorni, le domando se ritiene configurabile una possibilità di intervento strategico nel settore pubblico italiano – anche in rapporti internazionali, a seguito di esperienze maturate in altri paesi – nel comparto delle tecnologie per il risparmio energetico e le fonti rinnovabili. Inoltre, al di là della vicenda relativa all'Ansaldo, quali intese esistono, a livello internazionale, da parte dei settori pubblici nella elettromeccanica pesante?

Intervenendo alla Conferenza nazionale sull'energia, tenutasi all'EUR, lei sostenne una strategia legata ai grandi impianti, nucleari e a carbone. Vicende recenti, però, hanno evidenziato una difficoltà di accoglimento del paese di tale strategia. Pertanto, desidererei sapere se l'IRI, con

le sue intese internazionali, porrà in essere semplicemente un'opera di resistenza passiva, di contenimento, oppure sono previste strategie alternative, che prendano atto della situazione.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. In ordine ai maggiori o minori investimenti dei privati mi consenta di non rispondere.

In relazione, invece, ai rapporti di ricerca comune con i privati posso affermare non solo che questi sono numerosi, ma anche crescenti. Anzi, i progetti finalizzati del CNR, in cui esistono rapporti del genere, stanno cominciando a funzionare. Pur essendo partiti da posizioni basse, registriamo forti progressi di collaborazione tra pubblico e privato nella ricerca, sia italiana sia straniera. Pensi che per i progetti Eureka ed Esprit in origine vi era molto scetticismo, mentre ora stanno andando meglio di quanto si pensasse. E anche i consorzi sviluppati con l'estero hanno una base di ricerca comune molto forte.

Questo è un campo in cui, ripeto, pur essendo partiti da livelli bassi, lo sviluppo è molto forte: è uno dei casi in cui l'Europa, in generale, ed il CNR, in particolare, stanno dando buoni frutti. Naturalmente esistono difficoltà, ma la via intrapresa è buona.

Per le collaborazioni le fornirò gli elenchi, comunque nel campo delle tecnologie, del risparmio energetico e delle fonti *soft* (per le grandi alleanze rinvio alle risposte fornite in precedenza) siamo molto attenti ad ogni minima evoluzione tecnologica realizzatasi nel comparto della produzione di energia. Sono preoccupato dalle difficoltà, da lei sottolineate, circa l'accoglimento da parte del paese dei grandi impianti energetici, tanto più alla luce delle recenti decisioni britanniche sul piano nucleare e sui costi dell'energia degli altri paesi europei. Non posso negare la mia preoccupazione per la paralisi nazionale che non è solo nucleare, ma anche energetica in senso globale: sostanzialmente è quasi tutto bloccato.

Se lei alludesse anche alla nostra attenzione per le nuove tecnologie, che, spesso, si rivolgono alla « taglia minore » cercando maggiori garanzie di sicurezza, le risponderai affermativamente: siamo estremamente attenti. Aggiungo, inoltre, che questo è uno dei punti di maggiore attenzione anche nelle alleanze internazionali, in quanto rappresenta conquiste cui dobbiamo rivolgerci e per le quali si sta lavorando nel mondo. Ciò non toglie, comunque, che siamo consapevoli di quanto potrà succedere nel medio periodo e cioè che per ottenere frutti occorrono 20 o 30 anni. Cerco di essere sempre freddo, ma sereno, in materia, perché so che i punti di arrivo delle fonti di energia decentrate hanno orizzonti in movimento.

GIANNI MATTIOLI. Ormai da molti anni l'Ansaldo è in possesso di una licenza della Combustion Engineering per la fabbricazione di caldaie a letto fluido. Vorrei sapere perché l'utilizzazione di tale licenza non rientra nelle vostre strategie.

Un discorso analogo si può fare per l'Aeritalia che è in possesso di ottime licenze per la fabbricazione di aerogeneratori e continua a farne un uso del tutto marginale, quando invece in altri paesi le stesse tecnologie sono ampiamente commercializzate.

PRESIDENTE. Onorevole Mattioli, mi sembra che la sua domanda non sia strettamente attinente al tema del rapporto tra pubblico e privato.

Ritengo, perciò, più opportuno che ad essa venga data una risposta scritta.

GIOVANNI CARRUS. Vorrei innanzitutto pregare il professor Prodi di voler rispondere per iscritto ad eventuali domande che gli verranno poste in forma scritta da alcuni colleghi.

Da parte mia vorrei porre tre domande al professor Prodi. La prima parte dalla premessa che l'IRI possiede oggi il più grande gruppo bancario d'Europa; quando infatti l'IRI, con il *pool* delle sue banche, conduce qualsiasi trattativa di

internazionalizzazione, certamente non può trovarsi di fronte ad un interlocutore che possa vantare una maggiore dimensione economica. Vorrei allora sapere quale sia la strategia dell'IRI in materia di internazionalizzazione della propria struttura bancaria, anche in relazione alla libertà di stabilimento degli istituti bancari e al mitico orizzonte del 1992, nel momento in cui anche gruppi bancari minori, italiani e stranieri, stanno conquistando fette di mercato sempre maggiori e soprattutto stanno progredendo nel campo dell'innovazione finanziaria più rapidamente rispetto alle banche dell'IRI. Per di più, mentre tutte le società finanziarie di settore che fanno capo all'IRI hanno elaborato dei programmi quinquennali, nel settore bancario non vi sono programmi né di ristrutturazione interna, né di internazionalizzazione, né di acquisizioni all'estero; anzi, secondo i dati di cui disponiamo, si prevede addirittura qualche dismissione di istituti di credito operanti in Europa che a me sembra del tutto ingiustificata.

Nel porre al professor Prodi la seconda domanda, vorrei partire dal presupposto che il concetto di competitività internazionale e quindi di strategicità di un settore è mutato profondamente nel corso degli ultimi quattro o cinque anni. Vorrei perciò sapere se, in relazione alle mutate condizioni della competitività internazionale e all'accentuarsi della concorrenza operata dalle società multinazionali nel settore agroalimentare, che ha assunto aspetti assolutamente innovativi, il giudizio sulla strategicità del settore agroalimentare per l'IRI possa essere modificato, soprattutto in relazione all'interesse che le società multinazionali stanno dimostrando per il settore stesso.

La terza domanda riguarda la siderurgia. Nei paesi in cui tale settore è stato risanato, si è individuata una nuova strategia, quella della verticalizzazione e della contemporanea drastica riduzione di quote di produzione. Tale strategia comporta l'individuazione di imprese che rendono il settore a più alto valore aggiunto, riducendo la produzione globale primaria.

Il programma di dismissioni della Finsider prevede, invece, l'alienazione di imprese che altri gruppi (cito per tutti la Nippon Steel) hanno invece dovuto creare: si tratta, cioè, di aziende verticalizzate che utilizzano prodotti siderurgici a più alto valore aggiunto. Vorrei, pertanto, sapere se vi sia stata o meno una battuta d'arresto nell'originario programma di dismissioni e alienazioni previsto dal piano della Finsider che noi conosciamo.

Infine, vorrei fare una breve considerazione riprendendo la metafora dei « nani » e dei « giganti ». Certamente, il professor Prodi saprà che il grande fisico Newton era solito dire: « io sono un nano, ma vedo lontano perché sono solidamente appoggiato alle spalle di giganti ». Non ritiene quindi il professor Prodi che alcune piccole imprese finanziariamente solide, se appoggiate alle spalle di un gigante come l'IRI, possano positivamente inserirsi nel panorama europeo nel quadro di una visione un po' meno pessimistica di quella che egli ci ha presentato ?

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE  
GEROLAMO PELLICANÒ

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Per quanto riguarda il settore bancario, esso sta avendo la stessa evoluzione del settore industriale, anche se rispetto ad esso è partito in ritardo. In tal senso, lo scossone che è venuto dalla Deutch Bank è stato salutare, in quanto la reazione delle nostre banche è stata estremamente pronta e si è tradotta, oltre che in una intensificazione della loro presenza all'estero, nella sottoscrizione di *joint ventures* nei settori specializzati.

È vero, come diceva l'onorevole Carus, che l'IRI è il più grande gruppo bancario europeo; si deve però tenere presente che in questo settore non si possono ottenere delle sinergie fondendo, ad esempio, banche commerciali e banche di credito, in quanto esse hanno caratteristiche troppo simili e dalla loro fusione non deriverebbe alcun vantaggio. È necessa-

rio, quindi, che ognuna delle tre banche di interesse nazionale abbia una propria strategia a livello europeo.

Per quanto riguarda il settore agro alimentare, esso era caratterizzato dalla presenza di società multinazionali anche qualche anno fa; anzi, qualcuno afferma che oggi esse sono meno aggressive di allora. La verità è che le multinazionali sono interessate oggi al settore agroalimentare come lo erano quattro anni fa; lo dimostra il fatto che esse stanno dando vita a delle aggregazioni estremamente forti. Avevo già sostenuto, nel corso del dibattito sulla SME, che un'aggregazione italiana nel settore agroalimentare sarebbe estremamente importante, ma essa non deve avere necessariamente natura pubblica. Le opinioni politiche possono essere le più diverse; tuttavia, ritengo di essere stato molto leale e molto chiaro nel definire le motivazioni della proposta che feci allora.

Per quanto attiene al problema della siderurgia, posso ricordare che proprio l'altro giorno ho avuto modo di incontrare i rappresentanti della Nippon Steel, che è la più grande produttrice di acciaio nel mondo e il cui fatturato è pari a quello della STET e della Finsider messe insieme. Essi hanno affrontato un processo di risanamento che ha assunto toni drammatici: la loro produzione è passata, infatti, dai 42 miliardi circa di tonnellate all'anno ai 26 dello scorso anno fino ai 24 previsti per l'anno in corso.

Il numero degli addetti esclusivamente al settore siderurgico della Nippon Steel ammonta, non vorrei sbagliarmi, a 23-25 mila unità (poi vi sono altri settori diversificati) con una produzione, in termini di tonnellate, di cui ho già parlato: insomma, siamo non lontani da mille addetti per un milione di tonnellate. La Finsider ha 70 mila addetti, non tutti impiegati nel settore siderurgico (ne faranno parte circa 50 mila; mi scuso se si tratta di conti grezzi), per un ammontare di 11 milioni di tonnellate.

Il primo risanamento posto in atto dalla Nippon Steel è consistito in un processo impressionante di razionalizzazione

e di ottimizzazione (ho citato il settore della manodopera, ma lo stesso discorso vale per l'ottimizzazione delle energie, delle materie prime e così via), a fianco del quale è intervenuto un processo di diversificazione in direzione dei nuovi materiali e dell'elettronica. Nel nostro paese, nel settore dell'elettronica opera la STET, mentre uno sforzo enorme è stato compiuto per quanto riguarda i nuovi materiali. Ritengo che questa sia la direzione verso la quale dobbiamo procedere. È necessario però intendersi: il nostro fatturato rappresenterà circa il 5 per cento di quello della Nippon Steel, ma si tratta, pur sempre, di un seme di colossale importanza che darà in futuro enormi frutti.

Si tratta di una strada che la Finsider, negli ultimi anni, ha intrapreso e che deve essere perseguita con larghezza di mezzi.

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
PAOLO CIRINO POMICINO

GIORGIO MACCIOTTA. Chi si occupa di ciò nel nostro paese ?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Attualmente la Finsider. Certo il CSM si è trasformato da centro sperimentale metallurgico in centro studi materiali e, sempre nell'ambito italiano, si occupano di questo settore anche alla Montedison-Enichem. Credo che tanto la Finsider quanto l'EFIM dovranno intensificare fortemente la loro presenza in questo settore, che ritengo costituirà uno dei problemi fondamentali per il prossimo futuro.

Ringrazio l'onorevole Carrus per la citazione di Newton, perché non vorrei che dalla mia relazione di oggi questa Commissione avesse ricavato l'idea di un sistema industriale composto soltanto di « giganti ». Per carità ! Imprese di grandi dimensioni sono necessarie nei settori che vi ho descritto. Il sistema industriale ha, però, ancora un enorme spazio per le piccole e medie imprese specializzate (ho studiato per vent'anni la piccola impresa) che, però, devono appoggiarsi sulle

spalle dei « giganti ». In questo caso, la citazione di Newton è particolarmente appropriata: l'*export* italiano è costituito in grandissima parte dalle piccole imprese ma non, lo ripeto, per quanto riguarda i settori di cui ho parlato, nei quali sono necessarie imprese di grandi dimensioni. Anche nei settori ad alto livello di ricerca e di sviluppo, dovremmo avere piccole imprese specializzate nella strumentazione; nel mondo, in questo campo, vi sono imprese anche con poche centinaia di addetti che, tuttavia, hanno un mercato mondiale. Il problema è che nel sistema industriale italiano esistono pochissime imprese specializzate di piccole dimensioni, con un mercato mondiale e con una forte attività di ricerca, e in questo risiede la nostra debolezza. Tale considerazione, però, aprirebbe un discorso che non è oggetto dell'analisi odierna.

FRANCO BASSANINI. Tra gli scopi della nostra indagine conoscitiva non vi è solo quello di pervenire ad un atto di indirizzo, come ricordava il presidente Cirino Pomicino, ma anche quello di cominciare a riflettere su una eventuale legislazione anti-*trust*, sugli spazi di una tale legislazione e sulle sue regole.

Oggi sta avanzando un'opinione molto diffusa nella grande impresa privata e nei settori culturali vicini ad essa, secondo la quale il compito di questa normativa sarebbe essenzialmente quello di ridimensionare i privilegi ed il ruolo monopolistico svolto dall'impresa pubblica in alcuni campi. Vorrei rivolgere al presidente Prodi alcune domande connesse con tale questione. Fino a questo momento si è addirittura sostenuto che in Italia non si era adottata una legislazione anti-*trust* perché, al problema del controllo delle concentrazioni, si faceva fronte attraverso il ruolo dell'impresa pubblica. Ritengo si tratti di una concezione sorpassata, ma molto diffusa. Intanto, però, l'impresa pubblica, ed anche alcuni suoi privilegi, si legittimano in quanto essa svolge un ruolo preciso nel sistema industriale del

paese, per mantenere un certo equilibrio e per svolgere alcune funzioni strategiche.

Devo dire che dall'esposizione del presidente Prodi non mi è risultato chiaro quale sia questo ruolo; un'esposizione che, per certi aspetti, poteva essere quella dell'amministratore delegato di una grande conglomerata privata.

Sotto questo profilo, mi interesserebbe sapere come si definisce il ruolo preciso dell'IRI, come hanno risposto, in questi anni, le scelte da esso compiute in qualità di gruppo di imprese pubbliche e che cosa pensa il presidente Prodi delle ipotesi di legislazione anti-*trust* attualmente sul tappeto.

Vorrei porre un'altra questione, in parte collegata alla precedente: nel settore delle telecomunicazioni vi è una di queste posizioni, per così dire, di privilegio giuridico dell'impresa pubblica. Tuttavia, si tratta di un settore nel quale si registra un fortissimo ritardo, come già ricordava il presidente Prodi, che a mio avviso è drammatico soprattutto sulla questione del cablaggio del paese. Vorrei sapere, pertanto, che cosa si intende fare a proposito di tale problema, che mi sembra rilevante.

Un'altra domanda doveva essere formulata dal collega Visco che, purtroppo, non ha potuto trattenersi; pertanto la pongo a suo nome, anche perché la ritengo a mia volta interessante. La questione che vorrei far presente mira a capire (nel quadro oggi delineato e che spero venga ulteriormente approfondito nel senso che ho detto) come si situi la cosiddetta « privatizzazione » di Mediobanca. Si poteva addirittura pensare, da una parte, ad un'operazione di vera internazionalizzazione o, all'opposto, ad un ruolo più specificatamente servente di Mediobanca, rispetto alle operazioni che il gruppo IRI intende compiere. A ciò accennava prima anche il collega Reichlin.

Un'ultima domanda si riferisce ai settori delle infrastrutture, dell'ambiente, eccetera. Mi pare vi siano molte forme di *joint ventures* (magari *micro-joint ventures*, ma forse neanche tanto) tra imprese

IRI e privati. Mi chiedo se, in molti casi, considerata la funzione propria dell'IRI, dell'Italstat e delle sue società, ciò che rende appetibili le *joint ventures* tra esse ed i privati non sia una certa capacità promozionale, talvolta molto ambigua nelle sue manifestazioni, che l'ITALSTAT e le imprese ad essa collegate dimostrano nel dar vita ad interventi e ad infrastrutture, tra l'altro non sempre giustificabili in termini di un corretto rapporto tra costi e benefici, ma che vengono ugualmente promosse perché, evidentemente, vi sono le entrate e gli strumenti per farlo.

Mi chiedo quanto ciò sia coerente con una corretta visione della specifica funzione di un gruppo politico.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. A mio avviso, la legislazione anti-trust – ripeto le parole dette due settimane fa al Senato – deve essere studiata con riferimento al mercato rilevante: deve essere europea, nel caso in cui abbia riguardo al mercato europeo, ovvero nazionale qualora sia relativa al mercato interno. Questo è ovunque il criterio con cui si agisce; qualora, infatti, venisse attuata una legislazione a carattere nazionale, laddove opera una concorrenza europea, si finirebbe per danneggiare la nostra attività industriale.

L'ambito della legislazione anti-trust è profondamente cambiato negli ultimi anni. Come ho già detto al Senato, l'anti-trust nazionale non ha prodotto effetti significativi, anche là dove è stato organizzato avendo alle spalle una storia ed una filosofia più significative, come in Gran Bretagna e in Germania. Ciò si è verificato perché ogni volta che l'interesse nazionale esigeva la creazione di un'impresa capace di concorrere nell'oligopolio internazionale, si è consentita la fusione delle imprese. Pertanto, a mio avviso, nei settori in cui opera una concorrenza di livello europeo, non possiamo introdurre una legislazione anti-trust di carattere nazionale.

FRANCO BASSANINI. Anche se la *Mergers Commission* nei confronti del gruppo Ferruzzi ha bloccato...

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Infatti, era un gruppo estero! Si tratta di una prova ulteriore.

Comunque, a mio avviso, il grosso discorso riguarda la trasparenza – posso rinviare a quanto già detto al Senato – che è molto più importante della regola della concorrenza. La trasparenza degli atti rappresenta un fatto importantissimo nella disciplina della concorrenza stessa.

Esistono poi i mercati di rilevanza nazionale, che abbiamo già elencato altre volte, per cui rinvio a quanto detto in precedenza.

Venendo alla seconda domanda, non voglio ripetere quanto già ho affermato in merito alle strategie IRI. Ascoltando l'onorevole Bassanini, mi sembra di sentire parlare il *manager* di una qualsiasi impresa internazionale. Vorrei pertanto chiedergli se una qualsiasi impresa multinazionale si sarebbe impegnata nella siderurgia o nel settore cantieristico. La risposta sarebbe certamente negativa. Il mio discorso sottintendeva una logica di forte attaccamento all'interesse pubblico del paese, anche se in molti momenti dobbiamo comportarci come imprese private, poiché ci muoviamo in un ambito concorrenziale fatto da privati. In ogni caso esistono forti elementi di differenziazione, che per noi rappresentano un fatto quotidiano non indifferente.

Siamo effettivamente arretrati nel cablaggio, che sta penetrando nel nord Europa, in molte città del Benelux. A questo riguardo, abbiamo predisposto il « piano Europa », proprio per dare una risposta a questi problemi. Tuttavia, la delibera del CIPE è stata disattesa nella finanziaria, per cui non so che cosa potremo fare sotto questo aspetto, che considero estremamente importante per il progresso del paese. Per il momento, stiamo facendo partire un cablaggio per utenza degli affari – questo è quanto possiamo fare senza l'approvazione del « piano Europa » – che, pur essendo importantissimo, non mi sembra corrisponda a quanto chiedeva l'onorevole Bassanini. Mi pare, infatti, che egli alludesse al cablaggio integrato di Bruxelles e del nord Europa. Questo si

può realizzare soltanto, a nostro avviso, in seguito all'approvazione del « piano Europa », poiché richiede enormi risorse con un rendimento lontanissimo nel tempo...

FRANCO BASSANINI. Ma con un rendimento enorme in termini di interessi economici complessivi del paese !

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Sono perfettamente d'accordo, considerando tale piano come un programma di investimento assolutamente necessario ed urgente, proprio perché la cablatrice fa compiere un salto di civiltà. Si tratta, tuttavia, di uno di quei piani privi di rendimenti economici immediati, e portatori solo di vantaggi indiretti, che esigono — come ovunque — un sostegno di carattere pubblico. Tale era il « piano Europa ».

Questo discorso mi conduce all'argomento relativo alle infrastrutture. In tale settore, esistono moltissime *joint ventures* che tuttavia presentano carattere temporaneo e sono legate alla singola impresa. Si tratta di un fatto assolutamente normale, sia per la rapidità dell'esecuzione, sia per la divisione del rischio, proprie di queste attività.

Non so a che cosa alluda l'onorevole Bassanini parlando di infrastrutture inutili realizzate. Posso affermare con certezza che questo paese è pesantemente, disastrosamente sottoinfrastrutturato — l'ho detto e lo ripeto — dentro le città, fuori dalle città, nelle ferrovie, nelle strade, nelle autostrade, nel cablaggio...

FRANCO BASSANINI. A maggior ragione, va infrastrutturato bene, identificando le priorità reali !

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Quando confronto Milano con Monaco di Baviera sono angosciato per la mancata infrastrutturazione del nostro paese. Se poi prendo in considerazione il Mezzogiorno non faccio neppure il confronto, perché non è materialmente possibile ! Comunque, la stessa Milano è terribilmente sottoinfrastrutturata !

Ho quindi l'impressione che il nostro sviluppo economico sia destinato a bloccarsi qualora l'attuale livello delle infrastrutture non venga modificato; è questo il motivo per cui ho citato le infrastrutture parlando dei futuri obblighi dell'IRI. Non si tratta di un appalto in più o in meno (lo faccia chi vuole), ma di una serie di interventi da realizzare nei settori più diversi. L'onorevole Bassanini ha parlato del cablaggio, ma posso sottolineare le carenze esistenti negli aeroporti...

FRANCO BASSANINI. Non c'è disaccordo su questo, ma sulle direzioni ! Alcune volte non reggono all'analisi dei costi e dei benefici.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Potremmo certamente compiere serie analisi costi-benefici, ma, se a volte si possono verificare in materia di appalti situazioni di localizzazione, potendosi pensare che il discorso venga approfondito nell'interesse degli appaltatori (in realtà a volte un appalto non è migliore di un altro), a noi interessa dal punto di vista economico che si metta mano a questo problema. Certamente, siamo i primi interessati a che venga data priorità alle infrastrutture più necessarie; tuttavia, mi sembra che, in seguito alle indicazioni tante volte date nel campo dell'energia, delle telecomunicazioni, delle ferrovie, delle grandi infrastrutture, non vi siano interventi inutili.

Insisto forse più di altri sulle infrastrutture urbane, poiché trovo che le situazioni interne delle città siano peggiori di quelle esterne. Mi permetto di dare questa sfumatura personale, ma ritengo che esista anche un bisogno enorme di infrastrutture extraurbane.

Quanto a Mediobanca, l'assetto dato presenta potenzialità di dinamica internazionale estremamente forti, significa raggruppare la « nuova Italia », così come avvenne negli anni 1946-1947. Forse in questa fase una maggiore presenza di società straniere potrebbe essere di qualche utilità, ma è piuttosto rilevante che Mediobanca si radichi nei *business*, stabi-

lendo rapidamente alleanze con finanziarie straniere. È l'aspetto strategico che considero più importante a questo riguardo.

VINCENZO RUSSO. Desidero anch'io ringraziare il presidente Prodi per l'opera di internazionalizzazione dell'IRI che sta compiendo, volta a riconfermare l'immagine della sua funzionalità ed attività negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone; opera che sottolinea il suo ruolo di polarizzazione dell'ulteriore sviluppo del nostro paese.

L'internazionalizzazione ha però aspetti diversi, come è stato già rilevato. Può essere condotta trasferendo parti e attività dell'IRI all'estero, secondo una logica puramente imprenditoriale, sostanzialmente ineccepibile dal punto di vista del vantaggio diretto dell'IRI, o facendo di essa uno strumento per convogliare – come mi auguro – verso il paese, e soprattutto verso il Mezzogiorno, risorse imprenditoriali e tecnologiche avanzate.

Le due azioni sono complementari, certamente non alternative, e possono essere condotte simultaneamente.

È giusto che si cedano quote azionarie di società IRI ad operatori esteri; il provento, però, deve essere destinato non solo al risanamento ed allo sviluppo di questo Istituto, ma anche alle aree più marginali e sottosviluppate del nostro paese.

Sembra invece (le mie preoccupazioni non sono state attenuate dalle puntualizzazioni del professor Prodi) di assistere a un disimpegno dell'IRI sia dallo sviluppo industriale in generale, sia da quello del Mezzogiorno in particolare. Se questo è, in certo senso, in linea con la moda della deindustrializzazione e della finanza fine a se stessa, che sembrava fino a ieri essere l'unica strada percorribile per un'economia aperta e moderna, oggi che questo schema ha mostrato anche drammaticamente i suoi limiti, non vi è dubbio che le esigenze del paese devono trovare riscontro nella logica che questa mattina è stata sottolineata dal presidente Prodi.

È giusto che l'IRI sia un motore efficiente e ben alimentato, ma questo motore deve indirizzare la propria energia non al solo fine di girare sempre più forte, bensì a quello di sollevare a livelli di reddito e di occupazione più decenti le regioni più arretrate del paese.

Vengo ora alla domanda più specifica. Vorrei sapere quali strategie di fondo siano state fino a questo momento elaborate da parte del gruppo e, in particolare, delle finanziarie istituzionalmente impegnate al Sud, per rispondere alle richieste che dal Sud emergono con drammaticità, fermo restando che il miglioramento che deriverà alle finanze dell'IRI – almeno così spero – dalla cessione dell'Alfa Romeo e dalla preannunciata privatizzazione (sulla quale, peraltro, deve ancora pronunciarsi il Parlamento) di Mediobanca, dovrà tradursi in nuovi impegni produttivi ed in nuove iniziative imprenditoriali, e non limitarsi alla pur necessaria riduzione dell'indebitamento complessivo del gruppo.

Sono lieto che il professor Prodi, a conclusione del suo intervento precedente, abbia riconosciuto che il Sud ha delle infrastrutture insufficienti; da ciò deriva che, unitamente alle attività produttive da realizzare o da riattivare, sia da prevedere un programma più completo che comporti la creazione di infrastrutture tali da rendere il paese veramente unito.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Ho già avuto occasione di esporre in questa sede, il 25 marzo, le iniziative dell'IRI per il Mezzogiorno; voglio però sottolinearle e fare un'ulteriore precisazione.

Non ho mai detto che quella che in termini volgari viene chiamata l'età post-industriale possa fare a meno dell'industria: essa, anzi, può vivere soltanto con un'industria efficiente.

Possono esserci casi eccezionali, ma particolari, come Londra. Il fatto che la Gran Bretagna in termini relativi abbia avuto una certa decadenza, deriva proprio dalla circostanza per cui nemmeno l'essere la più grande piazza finanziaria del mondo può compensare una certa de-

bolezza industriale. È pericoloso, quindi, ritenere che nella società attuale l'industria non abbia un ruolo centrale, anche se coinvolge un numero di addetti minore che nel passato.

Per quel che riguarda il Mezzogiorno, abbiamo previsto dei programmi di dimensioni enormi: 11.500 miliardi di investimenti, nei programmi ordinari del 1987-1990. Vi sono poi i progetti straordinari: progetti avviati alla contrattazione programmata, per 1.927 miliardi con assunzione di 3.424 persone (si tratta di ventisette piani, quasi tutti di tecnologia avanzata); dei progetti del primo piano annuale, per 1.468 miliardi con 1.253 occupati, ne sono già stati approvati nove; i progetti del secondo piano di attuazione sono dell'ordine di 2.707 miliardi. Sono inoltre in corso di approvazione i progetti relativi al settore siderurgico e dei nuovi materiali, mentre la SOFI sta definendo un primo blocco di iniziative in collaborazione con *partners* pubblici e privati; l'Iritec, infine, sta definendo dei progetti di investimento nel settore tecnologia, oltre a quelli già presentati.

**PRESIDENTE.** Chiedo scusa per l'interruzione. A proposito del riferimento alla SOFI, da più di un anno essa si è affacciata nel Mezzogiorno però in sostanza la definizione di queste iniziative, che noi conosciamo, con *partners* pubblici e privati, non riesce a giungere ad una conclusione. Lo sottolineo per sollecitare l'istituto ad intervenire.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** Un anno di tempo è necessario per l'avviamento iniziale, non è possibile fare altrimenti.

L'indirizzo strategico, l'ho già detto più volte, è quello di spostare nel Mezzogiorno il baricentro della ricerca e dell'innovazione del gruppo e di trasferirvi intere filiali di attività. Faccio alcuni esempi: la concentrazione al Sud dell'attività di ricerca relativa ai veicoli commerciali da parte dell'Alitalia; il trasferimento da parte dell'Italtel dell'attività concernente le centrali numeriche UT

nella città di Palermo; la Selenia ha dislocato nel meridione l'attività missilistica, l'intelligenza artificiale e i tubi a microonde; l'SGS ha avviato a Catania attività di sviluppo.

Devo, però, affermare con chiarezza (questa è la seconda supplica che faccio al Parlamento, oltre a quella relativa al riassetto) che il nostro impegno viene rallentato dalla mancata attivazione della legge n. 64. Alcuni progetti vanno avanti ugualmente, ma la carenza di certezze sugli incentivi di legge non è condizione accettabile per un operatore economico. È necessario che la legge n. 64 cominci a funzionare perché noi abbiamo dei progetti, numerosi, dettagliati e nelle direzioni giuste, che sono fermi a causa di questa situazione.

**LUIGI CASTAGNOLA.** Dove sono fermi?

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** A livello di ministro per il Mezzogiorno.

**FRANCESCO DE LORENZO.** Mi è parso che da questa audizione sia emerso molto chiaramente quali sono le strategie dell'IRI. Vi è una parte, però, piuttosto carente, proprio quella relativa al Mezzogiorno.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** Ma non si trattava di un'audizione sul Mezzogiorno.

**FRANCESCO DE LORENZO.** Si è parlato molto, però, dei grandi sforzi per la concentrazione finalizzata in tre direttrici. Poiché si è sottolineato anche questo aspetto, mi pare che non si possa fare a meno di parlarne.

Alcune anticipazioni, che lei ha dato all'onorevole Russo, riducono in parte il significato della mia domanda. Vorrei mettere in evidenza il fatto che, al di là degli investimenti di cui si è appena parlato, non vi sia un piano strategico definito per il Sud. Tale piano non deve riguardare soltanto l'IRI, che però ha responsabilità gestionali notevoli in mate-

ria. Mi riferisco in particolare al Mezzogiorno, laddove vi sono carenze nel funzionamento dei servizi vitali per lo sviluppo produttivo della regione, quali quello delle telecomunicazioni e della SIP; un impianto *telex* necessita di mesi per essere installato. Vi sono carenze gestionali anche nel settore dei trasporti. Tutto questo dovrebbe far riflettere il gruppo dirigente dell'IRI.

Sono state date alla Commissione delle indicazioni relative agli investimenti produttivi previsti dal gruppo, ma ho la sensazione (non vorrei fosse determinata dal fatto che non ho avuto la possibilità di ascoltare le precedenti audizioni del presidente Prodi) che l'IRI, che ha giustamente scelto il Mezzogiorno come punto di attacco strategico dove è necessario il « martello », non ne abbia ancora fatto uso. Devo dire che, da questo punto di vista, valgono più gli interventi « a pioggia » che una strategia che non può basarsi (per quanto riguarda l'IRI) solo sulla legge n. 64. Sono d'accordo sul fatto che tale legge comprometta anche la capacità di iniziativa del gruppo pubblico, ma non basta a giustificare i ritardi di gestione.

Il presidente dell'IRI si è soffermato ad analizzare i problemi delle aree urbane, soprattutto quelli che riguardano la città di Napoli, in cui l'intervento è limitato alla fase occasionale, non è un intervento strategico. Per esempio, in relazione allo stabilimento dell'Italsider di Bagnoli, vi è una strategia legata alla più ampia problematica del settore siderurgico, ma non si prevedono investimenti che possano tener conto di una parte produttiva che dovrà essere sostituita.

La domanda è la seguente: la legge finanziaria in discussione in Parlamento in che modo si colloca all'interno dei problemi oggetto della nostra indagine e di quelli relativi all'inserimento dell'IRI, nel rapporto tra settore pubblico e settore privato, anche in funzione di una maggiore incidenza delle medie e piccole industrie che operano nell'area meridionale ?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Nel riferirmi alle risposte precedenti, vorrei aggiungere che, essendo la legge n. 64 una legge dello Stato, l'IRI deve tenerne conto ai fini della programmazione dei propri investimenti. Quindi, il problema dell'applicazione di queste norme assume un aspetto prioritario anche di fronte agli azionisti privati.

FRANCESCO DE LORENZO. Parte degli interventi a favore delle aree urbane e per l'ambiente possono essere effettuati al di là della legge n. 64.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Vorrei dire con orgoglio che gli interventi in favore dell'area metropolitana di Napoli sono gli unici che io mi sento di definire organici. Si tratta del più importante intervento che sia stato effettuato in un centro urbano nella storia italiana. Esso ha avuto una progettazione organica ed unitaria con la previsione di infrastrutture e di servizi. Quando ci troviamo di fronte ad un interlocutore unitario, desideriamo sempre operare come abbiamo fatto a Napoli. Anche la collaborazione con i privati, cui si è accennato prima, è da inquadrare all'interno di un intervento organico. Ritengo, infatti, che il centro direzionale di Napoli stia dando una prova di qualificazione diversa da quelle finora viste soprattutto nel Mezzogiorno. Bisogna allargare quell'esperienza e moltiplicarla perché una rondine non fa primavera, soprattutto nel Mezzogiorno, dove vi sarebbe bisogno di molte rondini ! In questo senso è necessario che si attivi la domanda pubblica.

Quanto all'uso degli imprenditori locali, desidero fare l'esempio di Mededil tutta composta da imprenditori locali; noi ci siamo limitati al coordinamento.

FRANCESCO DE LORENZO. Voi avete venduto aree ed altri hanno costruito !

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Aree, progetti ed organizzazione di infrastrutture: questo è il nostro compito; i privati costruiscono.

FRANCESCO DE LORENZO. L'esempio che lei ha riportato è il più facile: esso ribalta il discorso, ma io sto parlando della gestione dei servizi nel Mezzogiorno.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Che c'entra l'IRI?

FRANCESCO DE LORENZO. La SIP non dà la possibilità di sviluppo alle attività produttive?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Dal 1986 al 1990 le utenze saranno sviluppate del 27 per cento nel Mezzogiorno, del 18 per cento nel resto del paese; il numero degli apparecchi aumenterà del 28,5 per cento nel Mezzogiorno, del 19 per cento nel resto del paese. Lo sforzo nelle aree meridionali è enorme. Si parte da punti molto diversi, la parità arriverà al completamento del progetto (forse anche dopo), ma vi sarà certamente una riduzione degli squilibri « telefonici » di un tempo.

Inverò alla Commissione i dati sugli investimenti in modo che si possa avere il quadro chiaro della nostra strategia per la riduzione del *gap*.

LUIGI CASTAGNOLA. Signor presidente, le questioni sul tappeto sono numerose; torneranno ad essere discusse anche in successive occasioni. Ritengo necessario che la Commissione faccia il punto sul rapporto tra settore pubblico e settore privato. A questo fine vorrei limitarmi a porre alcune domande.

Quattro anni fa la strategia dell'IRI (quindi del suo presidente) era quella accennata questa mattina: ridurre la presenza dell'IRI nei settori meno rilevanti per concentrare le forze in quelli dove si può diventare più forti.

La domanda è la seguente: in quali attività l'IRI è diventato più forte? Rispetto ai mercati nazionale, continentale e mondiale, qual è il rapporto della presenza dell'IRI tra il 1982 e il 1987? È possibile avere un dato disaggregato delle attività in concessione e delle altre? Naturalmente la maggior forza devono averla le altre.

La seconda domanda riguarda le « pareti mobili ». Su tale argomento vi è stata sempre molta discussione, anche se nessuno ha mai contestato il principio. È stato, invece, contestato il fatto che tali « pareti » si muovessero soltanto nella direzione del restringimento.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Per quarant'anni si sono mosse nell'altra direzione!

LUIGI CASTAGNOLA. Della storia italiana parleremo in un'altra circostanza!

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. La storia va corretta.

LUIGI CASTAGNOLA. Per quanto riguarda la strategia dell'IRI nell'ultimo quadriennio, mi permetterei di dire che il rapporto tra le dismissioni e le acquisizioni è di uno a dieci. Naturalmente avrei interesse a conoscere il vostro dato, perché sarete molto più bravi di me a fare i conti.

La terza questione riguarda la forza contrattuale.

Nel corso dell'audizione ho sentito da lei, presidente Prodi, pronunciare le frasi: « se ci fosse stato permesso » oppure: « se ci sarà permesso ». Dalla risposta fornita al presidente Cirino Pomicino ho immaginato di non aver compreso bene. Da quella risposta, infatti, risulterebbe che, tra le difficoltà - mi corregga, signor presidente - del quadriennio cui ho accennato, non vi sarebbero state carenze finanziarie perché non vi sarebbe stata una richiesta qualitativamente significativa relativa ai fondi del bilancio dello Stato. Non esiste una difficoltà seria, rilevabile, per quanto riguarda gli organi dell'IRI (il comitato di presidenza, le finanziarie, e così via); vi sono solamente le difficoltà legate al rapporto col mercato ed allo svolgimento degli eventi.

Secondo me, comparando il settore pubblico con quello privato, si constata che, se l'operatore privato ha a disposizione quattro braccia, cerca di usarne cinque; il soggetto pubblico, invece, se ha

quattro braccia ne usa, di solito, soltanto uno.

Lei non ritiene che una grave debolezza, che ha determinato l'evolversi negativo di tante vicende, sia determinata dalla mancanza di una reale parità di forza contrattuale tra pubblico e privato? Questo problema è talmente grave che ci si può persino interrogare sulla possibilità futura di pervenire a degli accordi utili sia all'operatore privato che a quello pubblico, se rimarrà invariata la forza contrattuale delle due parti.

Vorrei rivolgere al presidente Prodi un'ultima domanda relativa al mercato interno, tenendo comunque presente i rapporti con quello esterno. Vi sono note difficoltà per quanto riguarda l'assetto delle partecipazioni statali, anche per gli aspetti che naturalmente non dipendono dalla volontà dell'IRI. La questione riguarda il modo in cui l'IRI si adegua o meno ad una situazione nella quale vengono scaricati sugli enti pubblici di gestione i guasti e le difficoltà del nostro sistema economico. La domanda è questa: si era pensato ad una riorganizzazione dell'attività del gruppo IRI, con riguardo ad esempio al settore meccanico, anche indipendentemente dalla riforma delle partecipazioni statali e dagli accordi esterni? A questo proposito sono stati compiuti rilevanti passi in avanti?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Con riguardo alla prima domanda, posso affermare che siamo i più forti nell'industria aeronautica, aerospaziale, informatica, dei radar, dei microprocessori, del controllo di processo, dell'automazione. Nei settori avanzati siamo, quindi, relativamente i più forti.

LUIGI CASTAGNOLA. Significa che in quei settori l'IRI ha quote di mercato superiori a quelle degli altri gruppi?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Sì, certo. Prima perdevamo quote di mercato e soldi, adesso stiamo guadagnando sia le une, sia gli altri. Questo è di grande importanza, tenuto anche conto della qua-

lità dei settori nei quali operiamo, che sono a tecnologia avanzata.

Per quanto riguarda il rapporto tra dismissioni e acquisizioni non so se esso sia di 10 a 1. È, però, incredibile che si calcoli questa proporzione su un periodo di tempo limitato, quando sono quarant'anni che l'IRI viene considerato una « pattumiera » nella quale gettare tutte le imprese che non reggono al mercato. Ci è stato contestato di non aver ripreso le acquisizioni; credo, però, che fosse necessaria un'operazione di riorganizzazione prima di potersi permettere nuove acquisizioni. I corpi vanno messi in tensione, dopo di che si misura la loro capacità di resistenza. Occorre anche dare in maniera chiara la dimostrazione che era finita l'epoca in cui la strategia dell'IRI veniva definita all'esterno. È stato faticosissimo, nei primi tempi, bloccare il flusso delle imprese in via di fallimento, o in difficoltà, che ci venivano accolte.

Voi trarrete le conclusioni della vostra analisi in relazione all'utilizzazione degli strumenti che l'IRI ha a disposizione. Ho spiegato quale sia tale utilizzazione per quanto mi riguarda; naturalmente vi sono molti momenti in cui abbiamo enormi difficoltà di movimento, perché siamo oggetto di attenzione da parte dell'opinione pubblica, e perché abbiamo certi obblighi statutari. Certamente, siamo vincolati a seguire procedure piuttosto rigide; su questo dovrete riflettere. Le armi disponibili, però, le abbiamo usate.

LUIGI CASTAGNOLA. Un'altra domanda: perché non vi siete serviti, nella vicenda Telit, di Mediobanca? L'accordo per Mediobanca poteva condizionare quello per la Telit, mentre il mancato accordo per la Telit poteva determinare il mancato accordo per Mediobanca.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Si poteva, quindi, verificare la mancanza di tutti e due gli accordi!

LUIGI CASTAGNOLA. I due interlocutori dovevano valutare i costi ed i benefici di operazioni come queste!

**PRESIDENTE.** La domanda che le pone l'onorevole Castagnola riguarda un problema che le ho sottoposto anch'io all'inizio della seduta: la *holding* IRI ha una forza contrattuale notevole in molti settori, a condizione che non svolga trattative separate. Altrimenti è perdente.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** È esatto. Mi servo di questo strumento anche attualmente, per quanto riguarda l'industria elettromeccanica. Mi si rivolgono critiche proprio per questa ragione.

**PRESIDENTE.** Anche la vicenda Mediobanca è ferma, allora? Questa è la dimostrazione che non si usano tutte le pressioni necessarie.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** No, non ha capito bene.

**LUIGI CASTAGNOLA.** Un'ultima questione riguarda la riorganizzazione interna all'IRI, per esempio per quanto riguarda il settore meccanico.

Si era parlato dei settori manifatturieri della STET e della Finmeccanica, non tanto per l'inglobamento nella Finmeccanica del settore manifatturiero della STET, ma per la definizione di una nuova strategia e di un nuovo scenario.

**ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI.** L'IRI, come tutte le imprese, vive in una realtà di riorganizzazione permanente. Naturalmente, teniamo sempre presenti le possibilità di produrre sinergie all'interno del gruppo.

**SERGIO COLONI.** Ringrazio l'onorevole Prodi che, con la sua esposizione, ha dato inizio alla nostra indagine. Il nostro impegno, al fine di definire un ruolo della Commissione nel campo della programmazione, centrata sulle nuove realtà, si protrarrà per alcune settimane. Intendiamo operare una valutazione che si basi sulla migliore conoscenza possibile delle condizioni complessive del sistema delle partecipazioni statali, e del suo rapporto con l'operatore pubblico. Quest'ul-

timo rapporto è considerato, dal presidente dell'IRI e da tutti gli intervenuti, come una realtà utile, necessaria e positiva. È opportuno ricordare che per molto tempo questo rapporto non c'è stato, oppure è stato un rapporto anomalo, come lo stesso presidente dell'IRI ha segnalato nelle battute finali. L'IRI, nel passato, è stato caricato delle aziende disastrose dai privati e che si pensava dovessero passare a carico dello Stato. Però, tali accordi sono ormai alle nostre spalle; dobbiamo ora guardare avanti.

Per impostare bene un rapporto tra pubblico e privato, il pubblico - oggi parliamo dell'IRI - deve mantenere una grande forza complessiva e non deve andare verso una collocazione settoriale. In questo senso, l'accento del collega Carrus alle banche è molto importante ed è stato alla base dell'intervento del nostro presidente. Quindi deve trattarsi di un istituto forte, con « pareti mobili », sì, ma che non diminuisca di forza e non si specializzi; che si mantenga complesso, che rifiuti - e qui le responsabilità sono più del Parlamento e del Governo che dell'IRI - un'impostazione settoriale o sussidiaria rispetto al privato, se non addirittura assistenziale, come spesso è avvenuto in passato.

Detto questo, pongo due questioni, una generale ed una specifica.

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE  
LUIGI CASTAGNOLA

**SERGIO COLONI.** Il presidente dell'IRI ha riaffermato con convinzione che uno degli obiettivi fondamentali dell'azione futura dell'IRI è quello del Mezzogiorno, perché il Sud d'Italia ha bisogno di una forte promozione industriale anche a livello di piccola impresa. Altrettanto è stato fatto in altre aree a settori industriali maturi.

L'esperienza della SPI a che punto ha portato? I grandi gruppi privati manifestano la propria disponibilità a partecipare a queste iniziative promozionali con imprenditori locali? Qual è stata l'espe-

rienza effettuata nel Mezzogiorno e nelle aree del centro e del nord del paese, in cui più marcati sono stati i problemi successivi alla chiusura o alla messa in crisi di settori maturi? Ormai ne parliamo da due anni, quindi vorremmo un giudizio su quanto è avvenuto, sulle prospettive che si aprono e gradiremmo sapere se tali prospettive pesino solo sulle spalle dell'IRI, o se possano essere gestite anche con grandi gruppi privati. Si tratta di un quesito che porremo direttamente anche alla Confindustria.

Occorre domandarsi se l'IRI, l'ENI o l'EFIM non possano immaginare di suscitare una sinergia più vasta, considerata pure la diversità di presenza nelle varie parti del territorio nazionale a proposito di questa azione promozionale nel segmento minimo, cioè nella piccola, piccolissima industria.

Per quanto riguarda il problema del trasporto marittimo di merci - il presidente Prodi potrà anche rispondere dettagliatamente per iscritto - la situazione è nota e non ha bisogno di commenti. In questo settore, collaboriamo da sempre con i privati, con i grandi consorzi; quando uso la dizione « noi », mi riferisco al pubblico ed al privato italiano. L'impressione è che i grandi consorzi, in qualche momento, rappresentino quasi una occasione per mascherare un totale abbandono da parte nostra; sembra che non abbiamo alcuna forza. Vi è qualche prospettiva in questo senso? Qui non si tratta di discutere di compagnie come la Finmare; complessivamente stiamo uscendo dal trasporto merci internazionale e la nostra presenza nell'ambito dei grandi consorzi ricorda quella di un « parente povero ». Non possiamo quindi più ragionare in termini di riequilibrio tra pubblico e privato, che è chiaramente internazionale anche in questo comparto.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Per quanto riguarda la SPI, essa agisce in tutto il Mezzogiorno e in tutte le città che hanno problemi di riconversione. I risultati sono buoni, ma si tratta di iniziative piccole o piccolissime. Ritengo an-

ch'io che sarebbe utile unire insieme le forze dell'ENI e dell'EFIM, perché vi sarebbe una maggiore capacità di azione. Però, ciò è reso difficile dal fatto che abbiamo problemi in aree diversificate del paese e quindi si tende a dividere le responsabilità. Invece, unendo le forze, si potrebbero conseguire migliori rendimenti. Dunque, sono d'accordo con la sua critica.

In riferimento ai trasporti marittimi, devo dire che nessuno di voi ha forse notato come durante la scorsa estate nessun giornale abbia riportato proteste per i trasporti relativi alla Sardegna. Non vi sono state proteste, perché i collegamenti sono stati effettuati bene, anche se con una fatica terribile: questo enorme sforzo non è stato riconosciuto nemmeno con una riga su un giornale.

GIOVANNI CARRUS. Dovrebbe essere normale che siano effettuati bene!

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Sì, però potrebbe anche essere apprezzato il fatto che la scorsa estate nessuno, neppure nei giorni di punta, sia rimasto ad aspettare sulle banchine di Porto Torres! Ho detto alla Finmare di non far notare la cosa, per vedere se l'opinione pubblica se ne accorgeva: non se n'è accorta. Di fatto, è il primo anno che dalla Sardegna non vengono lamentate; d'altronde, lo sforzo profuso nei servizi è stato notevole.

Per quanto riguarda le merci, entriamo dove è possibile nei consorzi, che rappresentano l'unica risposta alla riduzione del traffico. Credo che l'onorevole Coloni alludesse ad alcuni casi in cui sono state abbandonate certe linee marginali.

SERGIO COLONI. È un discorso proprio tra pubblico e privato (compresa la Finmare). Occorre fare il punto della situazione, per poter dialogare con i grandi consorzi in condizioni più forti. Ho l'impressione, infatti, che siamo emarginati.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Le invierò una risposta scritta in merito,

perché non ho elementi certi per risponderle; so però che nel consorzio per l'America ci si è presentati piuttosto forti: si è agito insieme con gli spagnoli e si è ottimizzata la situazione. In altri casi, onorevole Coloni, lei può aver ragione, lo riconosco. Poiché l'argomento mi sembra meritevole di una profonda analisi, le farò pervenire dati documentati.

GIUSEPPE GUARINO. Vorrei formulare al presidente Prodi una domanda che si collega al punto che mi pare focale della conversazione di oggi, cioè quello della forza contrattuale reciproca tra il gruppo pubblico e quello privato. Si tratta di una domanda che parte, naturalmente, dalle mie conoscenze più specifiche, quelle di carattere istituzionale: le chiedo se per caso questi profili istituzionali non siano un elemento concorrente, se non determinante, delle difficoltà che si sono prodotte.

Vorrei specificare: l'IRI è un grande gruppo pubblico e, come tale, deve seguire una serie di regole istituzionali: vi sono la vigilanza e le direttive generiche del Parlamento, poi vi è la direttiva proveniente dal ministro, vi è il presidente, e la giunta; inoltre, l'IRI non ha un potere autoritario sulle *holdings* che fanno parte del suo gruppo e sulle società dirette. Mi pare che ciò sia rilevante anche per rispondere alle varie istanze che si sono presentate: perché, per esempio, nel rapporto con la FIAT non si è visto in modo unitario il problema della Telit e di Mediobanca? Le due decisioni sono legate a complessi organizzativi che non possono essere trascurati. Questa è la parte relativa all'IRI, che deve operare necessariamente in base a tali regole interne e che anzi, rispetto ad altri gruppi pubblici (in particolare rispetto all'ENI), dispone di una struttura più decentrata ed organizzata all'interno.

Tale differenziazione si giustifica sia perché l'ENI, per tradizione, esercita un potere più « coagulato », sia perché i poteri di direzione, non essendosi pervenuti alla nomina di un direttore generale, sono stati concentrati nelle mani del presidente.

Sotto un diverso aspetto, la struttura industriale italiana presenta un carattere peculiare rappresentato dal fatto che i grandi gruppi privati hanno ancora una gestione familiare o individuale. Questo aspetto non è comune agli altri paesi del mondo, ma costituisce una caratteristica esclusiva dei grandi gruppi italiani.

Le chiedo se il fatto che, da un lato, esista una struttura legata all'osservanza di un gran numero di regole di carattere istituzionale e, dall'altro, vi sia un potere « concentrato » (perché di derivazione familiare, o addirittura individuale) non possa essere considerato come una delle cause dello squilibrio del rapporto di forza nelle trattative tra l'IRI e gli altri *partners* italiani.

A mio parere, tale elemento ha influito, oltre che nei rapporti con la Tosi e la FIAT, anche sulla nota vicenda della SME. Episodi analoghi, invece, non si sono verificati nel corso delle trattative con gruppi internazionali o sovranazionali, perché questi ultimi dispongono di una struttura molto più organizzata, da un punto di vista della disciplina normativa, rispetto alle imprese italiane. È, questo, un aspetto fondamentale: è indispensabile che ci si renda conto della necessità di inserire nella struttura pubblica elementi che caratterizzano quella privata, se non si vuole soggiacere a limiti nocivi.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Onorevole Guarino, sono d'accordo con lei e rispondo alla sua domanda in senso affermativo.

GIUSEPPE GUARINO. Una seconda questione riguarda talune affermazioni, che ci ha esposto in maniera precisa e lodevole, in riferimento alle conseguenze causate dal mutamento dello scenario internazionale sul piano economico e produttivo ed alle trasformazioni profonde che si sono verificate, e si stanno verificando (ed ancora di più si accentueranno!), nella strategia posta in essere dall'IRI. L'IRI, infatti, in conseguenza del mutamento del quadro internazionale, dovrà abbandonare taluni settori ed inserirsi in altri.

Le chiedo se il problema non sia piuttosto quello di organizzare l'IRI per consentirle l'acquisto di una posizione di *leadership* sovranazionale. A me sembra, infatti, che il modo migliore per opporsi al fenomeno della concentrazione delle imprese sia quello di riuscire a raggiungere una effettiva posizione di *leadership* in un settore (che possa costituire poi il settore trainante di tutto il gruppo).

Fermo restando il riconoscimento dei meriti acquisiti dall'IRI nel campo della ricerca e della formazione culturale e tenuto presente che una posizione di *leadership* non si consegue senza una forte capacità innovativa, le chiedo se sia già disponibile qualche dato sul miglioramento della bilancia, in materia di *royalties* per brevetti e per *know how*.

Il mio intendimento, ovviamente, non è quello di conoscere dati precisi, ma di sapere se, a fronte degli esborsi effettuati dal gruppo verso l'esterno, si verifichi un corrispondente meccanismo di introiti.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Guai se non arrivassimo ad essere *leader* in qualche settore!

GIUSEPPE GUARINO. Vi è almeno un settore nel quale intravediamo la possibilità di raggiungere tale obiettivo?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Certamente tali condizioni esistono per il settore dell'impiantistica e per taluni sottosectori nel campo dell'automazione (si pensi a quello postale, di cui abbiamo la *leadership* mondiale). Sono convinto che sia necessario pervenire ad un tale obiettivo, anche se, al riguardo, esistono opinioni discordanti. Per quanto concerne i dati della bilancia, essi si ottengono dopo molto tempo (occorreranno almeno 7-8 anni). Vi è poi da considerare che attualmente i brevetti non si vendono, ma si scambiano. È, questo, un dato nuovo che ha contribuito ad accrescere il carattere essenziale della ricerca. Vigendo tale meccanismo, la ricerca si considera come « denaro » per acquistare i risultati di ri-

cerche compiute da altri. Tutto questo implica un'alterazione dei criteri di formazione dei bilanci.

GIORGIO MACCIOTTA. Vorrei iniziare il mio intervento riprendendo un argomento già posto dal collega Garavini e considerando che il rapporto tra pubblico e privato va riferito non soltanto al grande privato (come la FIAT), ma anche al piccolo privato. A tale riguardo, ha l'IRI una strategia indirizzata al piccolo privato che preveda una politica delle commesse e dell'assistenza tecnologica? Ritengo che una tale strategia politica potrebbe avere un grande rilievo nel Mezzogiorno, consentendo all'IRI di sganciarsi da obblighi di interventi diretti ed immediati.

Il presidente dell'IRI ci ha, inoltre, manifestato la tendenza del gruppo a concentrarsi verso i settori nei quali l'ingresso dei privati risulta più difficile per diversi motivi. Ritengo impossibile non condividere una tale strategia.

Poiché la Commissione bilancio si occuperà tra breve dei fondi di dotazione e della legge finanziaria, sarebbe opportuno ricevere dall'IRI un'indicazione sulla massa critica che l'IRI ritiene necessaria non dico per risolvere il problema, ma per tentare di affrontarlo. Tutto ciò consentirebbe di valutare se tra le priorità che debbono essere affrontate vi sia, come io sostengo, quella relativa al settore agroalimentare, che personalmente riterrei opportuno fosse affidato all'IRI.

Poiché l'IRI dovrà concentrarsi maggiormente su specifici settori, non si ritiene, infatti, che tra le priorità non affrontabili da altri soggetti vi sia quella relativa al settore agroalimentare (che, a mio avviso, prevale su quella delle infrastrutture)?

Vorrei ora porre una domanda provocatoria: secondo il presidente dell'IRI, se la SIP decidesse di non acquistare dalla Telettra, si potrebbe riaprire la questione Telit?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Abbiamo alcuni settori con un vasto indotto.

Si tratta di settori a produzione non di grande serie (ad esempio l'aeronautica). Vi sono centinaia di piccole imprese che gravitano attorno alle nostre; vi sono poi molti casi di costituzione di imprese di dimensioni non grandi, in settori avanzati, con dei *partners* che non sono privati, ma che formano delle strutture piccole e agili, soprattutto nel campo dell'informatica (il *partner* può anche essere una pubblica amministrazione o una banca).

In tali settori la nostra presenza nella piccola impresa è molto importante non solo dal punto di vista delle sottocommesse, ma anche da quello della creazione di imprese.

La nostra dottrina – che a volte ci viene rimproverata – è quella di dare molto lavoro all'esterno, sia perché così si formano nuove imprenditorialità, sia perché si semplificano le fusioni gestionali.

Per quanto riguarda il settore agroalimentare, una risposta all'onorevole Macciotta si trova nella domanda prima posta dall'onorevole Guarino. La struttura decisionale pubblica si adatta con difficoltà al modello decisionale del settore agroalimentare (cambiamenti continui di produzione, vendite, sconti, promozioni). Quindi, l'agilità e la velocità di queste decisioni si attagliano poco alla struttura decisionale pubblica. Per questo dobbiamo organizzare le nostre forze – che sono sempre limitate per definizione – per quei settori nei quali abbiamo il massimo rendimento e la massima valutazione delle nostre caratteristiche decisio-

nali, che sono poi quelle di cui ha parlato l'onorevole Guarino.

Questa è la motivazione profonda che si trovava nel mio discorso.

È chiaro, comunque, che dobbiamo dimostrare di saper « tenere » il settore agroalimentare, anche se esso presuppone decisioni « d'assalto », poco adatte al tipo di struttura decisionale messa prima in rilievo dall'onorevole Guarino.

In merito all'ultima domanda dell'onorevole Macciotta, il buon senso mi induce a raccomandare di fare attenzione alle « vendette trasversali », per attuare le quali è necessario avere una forza effettiva. Quindi, in alcuni casi è preferibile una strategia globale, in altri, quando non conviene... Non conosco nei particolari il caso specifico, ma nella strategia di controreazione industriale, bisogna sempre tener presente il proprio interesse e quindi usare con molta saggezza la « strategia trasversale », in base alla quale si colpisce in settori diversi: bisogna avere la certezza di ottenere un vantaggio finale.

**PRESIDENTE.** Ringrazio, anche a nome dei colleghi, il presidente dell'IRI ed i suoi collaboratori.

Desidero, inoltre, pregarli di farci avere le risposte scritte entro breve tempo. Raccomando loro una certa ampiezza di risposta e ricordo la questione delle frazioni di mercato e delle percentuali relative agli anni 1982-1987.

**La seduta termina alle 14,30.**