

2

SEDUTA POMERIDIANA DI MARTEDÌ 1° DICEMBRE 1987

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PAOLO CIRINO POMICINO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 16,40.

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

**Audizione del presidente dell'ENI,
professor Franco Reviglio.**

PRESIDENTE. Avverto che, in assenza di obiezioni, la pubblicità dei lavori della Commissione sarà assicurata anche mediante ripresa con impianto audiovisivo a circuito chiuso.

Ringrazio a nome della Commissione il professor Reviglio per aver aderito al nostro invito insieme ai suoi collaboratori, il dottor Alberto Meomartini, il dottor Roberto Nobili e il dottor Alfredo Casiglia.

Come ho già avuto modo di dire questa mattina al presidente dell'IRI, l'indagine conoscitiva avviata è propedeutica ad una riflessione, nonché (possibilmente) ad un atto di indirizzo della Commissione bilancio, riferito al Governo, in ordine ad una strategia di politica economica nazionale, all'interno della quale ovviamente il rapporto tra pubblico e privato, le regole destinate a disciplinare le alleanze, le scelte industriali e finanziarie assumono un ruolo di grande importanza.

Abbiamo ritenuto di dare inizio a tale indagine ascoltando i responsabili dei due maggiori enti pubblici, la cui strategia industriale e finanziaria si rivela essenziale in vista di un probabile atto di indirizzo.

Invito il presidente dell'ENI a svolgere una sua introduzione; seguiranno le domande dei colleghi, alle quali egli vorrà avere la cortesia di rispondere singolarmente.

FRANCO REVIGLIO, Presidente dell'ENI.
Signor presidente, onorevoli membri della Commissione, i rapporti tra pubblico e privato hanno attraversato, a partire dagli anni ottanta, un periodo di profondo ripensamento. Oggetto di riflessione sono state sia la formula stessa delle partecipazioni statali, sia le possibilità di integrazione tra imprese pubbliche e private in settori strategici per la nostra economia, attraverso le privatizzazioni e le *joint ventures*.

Ne sono riprova non solo l'impegno dedicato alla reimpostazione del ruolo imprenditoriale delle partecipazioni statali, ma anche le difficoltà con cui è stato possibile procedere a dismissioni di interi settori appartenenti alle partecipazioni statali o giungere ad unioni o semplici forme di cooperazione in settori strategici.

Importanti momenti di riflessione si sono avuti nelle varie sedi ministeriali interessate (partecipazioni statali, industria) e presso le Commissioni parlamentari. In particolare, mi pare importante ricordare l'indagine conoscitiva sull'assetto del sistema delle partecipazioni statali promossa fin dall'VIII legislatura dalla Commissione bilancio del Senato, che ha posto in discussione i fondamenti stessi dell'economia mista e l'economicità del sistema basato sulla natura di rischio del fondo di dotazione, l'ordinamento e il funzionamento dello stesso, nonché il ruolo ad esso affidato, giungendo a conclusioni che mi pare utile ricordare, su cui ritornerò più avanti.

In Italia il fenomeno della privatizzazione non è inquadrabile in un preciso disegno di politica industriale da parte dello Stato, così come è avvenuto in Francia e in Gran Bretagna.

Le forme di privatizzazione manifestatesi hanno riguardato: l'allargamento della base azionaria, mediante ricorso al mercato dei capitali; le acquisizioni e le dismissioni; le *joint ventures*.

Sull'allargamento della base azionaria, accompagnato dal mantenimento da parte dei gruppi pubblici del controllo sulle società quotate in borsa, vi è stato un pressoché unanime consenso.

Molto più problematica si è invece rivelata la politica delle acquisizioni e delle dismissioni, ricollegabile all'attuazione degli imponenti processi di ristrutturazione e di razionalizzazione che hanno interessato i gruppi pubblici e privati. In effetti, più che acquisizioni si sono manifestate cessioni o privatizzazioni, in un quadro prevalentemente di smobilizzi di interi settori ritenuti non più strategici per le partecipazioni statali.

Le difficoltà incontrate nelle dismissioni hanno reso palese l'inadeguatezza del quadro normativo a regolare in modo trasparente e con adeguate procedure un iter di dismissioni di aziende strategiche da parte di un ente di gestione.

La commissione Varrone, istituita con decreto del ministro delle partecipazioni statali del settembre 1985, si è sforzata (nella relazione finale, della primavera 1986) di trovare criteri idonei a mettere il sistema delle partecipazioni statali nelle condizioni di reagire con la massima flessibilità agli impulsi del mercato, salvaguardando l'autonomia dell'ente e l'esigenza di tutelare l'interesse pubblico relativo alle dismissioni.

Sulla base delle norme vigenti, la Commissione ha definito un criterio-guida per gli smobilizzi settoriali. In base a tale criterio, è competenza del CIPE la valutazione delle modifiche sostanziali dei programmi che si risolvono in un mutamento delle linee strategiche della programmazione economica, mentre spetta al CIPI la valutazione delle eventuali modifiche da apportare ai programmi rispetto al quadro di politica industriale nazionale da esso tracciato.

Il criterio adottato in seguito nelle diverse operazioni di dismissioni ha individuato le sedi politiche del dibattito sulle privatizzazioni, senza toccare tuttavia le competenze del ministro delle partecipazioni statali in tema di direttive e di autorizzazioni, sulla base delle leggi che regolano il sistema e delle leggi istitutive degli enti.

Nel dibattito parlamentare sulle conclusioni della relazione Varrone, presso la Commissione bilancio del Senato, è stata ancora una volta sottolineata l'esigenza di salvaguardare il carattere « economico » delle partecipazioni statali e la validità dei suoi fondamenti basati tanto sulle direttive ministeriali che raccordano i programmi degli enti con i piani approvati dal Parlamento, quanto sull'autonomia imprenditoriale degli enti di gestione. In quel dibattito, l'ENI si è inserito (si svolse anche un convegno sulle dismissioni, nel luglio 1986) con argomentazioni che, prendendo le mosse dalla legge istitutiva dell'ENI, ribadivano l'esigenza di semplificare le regole del sistema delle partecipazioni statali e di ridurre al massimo ogni attività burocratica di tipo autorizzatorio-preventivo. Pur riconoscendo il dovere di informazione e comunicazione nei confronti del Ministero, l'ENI sottolineava l'importanza di una maggiore flessibilità nelle operazioni, in modo da non condizionare le singole operazioni e tutelare i terzi contro incertezze e sospensioni nelle trattative. L'intervento richiama, inoltre, il carattere di « soggetti fiduciari » dei presidenti degli enti e sottolineava l'esigenza, da un punto di vista pragmatico, di tutelare la riservatezza delle trattative insieme alla trasparenza delle operazioni.

Nel dicembre 1986, lo schema di documento conclusivo dell'indagine sull'assetto delle partecipazioni statali, condotta dalla Commissione bilancio del Senato, faceva il punto su tutte le questioni poste, offrendo ad esse una risposta chiara ed esauriente. In particolare, nel documento richiamato veniva ribadito: il carattere imprenditoriale degli enti di gestione; la natura di capitale di rischio del

fondo di dotazione e, quindi, l'opportunità di coprire eventuali perdite ed oneri impropri con un disegno di legge *ad hoc*; l'esigenza di effettuare tempestivi controlli parlamentari sui programmi nella fase della loro attuazione.

Il documento riconosceva al sistema delle partecipazioni statali il ruolo di promuovere iniziative di interesse pubblico per lo sviluppo del paese; in questo contesto veniva chiaramente affermato che non esistono limiti di presenza determinabili *ex ante* e che in via di principio l'intervento delle partecipazioni statali può essere esteso o compreso in funzione delle finalità che il paese si propone. A ciò si ricollega da un lato il potere dello Stato (Parlamento, Governo, Ministero) di emanare le direttive, e dall'altro la possibilità per le aziende di procedere ad acquisizioni e dismissioni di partecipazioni.

La relazione sosteneva, inoltre, che il modello emerso sul piano delle procedure era quello di un ridimensionamento della attività tradizionale burocratica (autorizzazioni e circolari), a vantaggio di un'intensificazione dell'attività di indirizzo politico verso i *targets* ritenuti strategici. Nel documento veniva proposta una rivalutazione dello schema « silenzio-assenso », per un più agevole prosieguo delle trattative e veniva auspicata un'armonizzazione della normativa specifica dei vari enti che in particolare penalizza l'ENI, soprattutto per quanto riguarda l'ingresso in settori diversi da quelli cosiddetti « istituzionali ».

Il problema sulle acquisizioni e dismissioni in settori strategici ha indirizzato l'attenzione sull'esigenza di un quadro strategico di riferimento a cui ricollegare la politica di riassetto dei singoli enti. Ciò ha spinto il Ministero delle partecipazioni statali ad approfondire l'indagine sul più funzionale assetto delle stesse, con riguardo ai settori di intervento ed anche sull'individuazione dei settori strategici per lo sviluppo del paese. Una delle questioni più tormentate del problema delle dismissioni era infatti il dubbio sull'opportunità dell'uscita delle

partecipazioni statali dai settori strategici per l'economia nazionale.

Una ricognizione molto approfondita del possibile assetto del sistema e delle eventuali integrazioni fra gruppi pubblici in settori strategici è stata compiuta dalla commissione Grassini, costituita dal ministro delle partecipazioni statali nel novembre 1986. La relazione finale del marzo 1987, che per altro non intendeva fornire indicazioni operative, ha messo in evidenza le difficoltà dell'integrazione là dove esistono copresenze o sovrapposizioni fra enti; in particolare, ha sottolineato che l'esistenza di vincoli normativi, nelle leggi istitutive degli enti, rappresenta di fatto un impedimento alle modalità del riassetto. Occorreva, pertanto, sempre secondo la commissione Grassini, ricercare soluzioni (quali integrazioni mediante accordi operativi, coordinamenti fra gruppi, obblighi di informazione reciproci) che non richiedessero modifiche delle leggi istitutive degli enti stessi.

L'attuale ministro delle partecipazioni statali, riallacciandosi all'esigenza del sistema di affrontare la doppia sfida dell'internazionalizzazione e dello sviluppo, ha ribadito l'importanza di sinergie con l'imprenditoria e con il risparmio privato, che non contrastino con il pubblico interesse nei settori strategici e con la possibilità di ulteriori operazioni di privatizzazione negli altri settori.

Il ministro ha indicato, tra i problemi istituzionali da affrontare con urgenza, la definizione di regole certe per le acquisizioni e le dismissioni di imprese e l'estensione dei controlli alla verifica del rispetto dei criteri e delle condizioni poste nell'atto di vendita, attraverso l'istituzione di commissioni per il controllo degli effetti del dopo-dismissioni.

L'ENI ha fatto ricorso, pur se in misura diversa, a tutti e tre i possibili tipi di privatizzazione: l'allargamento della base azionaria attraverso aumenti di capitale delle società quotate in borsa o nuova quotazione di aziende; le dismissioni di settori non strategici per il gruppo; le concentrazioni, le *joint ventures* e le acquisizioni.

Il ricorso al mercato azionario mediante la quotazione di imprese capaci di remunerare adeguatamente il risparmio privato si propone il duplice fine di trovare denaro fresco per finanziare importanti programmi di sviluppo e di confrontare con il mercato la gestione delle imprese, per migliorarne l'efficienza. Senza perdere il controllo azionario delle società quotate, si è così contribuito alla riduzione dei livelli di indebitamento.

L'allargamento della base azionaria ha riguardato, a partire dal 1984, sei titoli del gruppo: Saipem, Serfi, Italgas, Acque potabili, Nuovo Pignone, Immobiliare Metanopoli. Le operazioni di cessione al mercato di quote azionarie hanno consentito al gruppo un introito complessivo di oltre 800 miliardi di lire.

Con la quotazione dell'Immobiliare Metanopoli, effettuata nell'estate di quest'anno, è stata compiuta un'operazione mista (emissioni di azioni ed obbligazioni) per il reperimento di mezzi freschi per 200 miliardi, utilizzabili per far fronte alle esigenze di razionalizzazione dei centri direzionali del gruppo, nell'area di San Donato Milanese. L'operazione ha previsto anche un avvicinamento concreto e sistematico agli investitori esteri.

Una delle prossime operazioni che l'Ente intende promuovere sul mercato azionario riguarda la quotazione dell'Enichem Augusta (ex Chimica Augusta). La società, nata nel 1981 per gestire le attività industriali ex SIR ed ex Liquichimica Augusta, ha fatto registrare, nel 1986, un fatturato di 508 miliardi ed un margine operativo lordo di 56,9 miliardi di lire. Essa occupa una posizione di primo piano nel mondo, soprattutto nella produzione degli intermedi biodegradabili.

La decisione di quotare in borsa l'Enichem Augusta rientra in una più generale ristrutturazione del gruppo Enichem, anche attraverso collegamenti ed alleanze con società europee.

Il caso delle dismissioni di un intero settore ha riguardato, nel nostro gruppo, il tessile e l'abbigliamento, il vetro e l'alluminio, il marmo ed i graniti.

La dismissione più importante ha interessato le aziende tessili del gruppo ENI (ex Lanerossi) risanate.

Il gruppo ha preferito condurre a termine il processo di razionalizzazione e risanamento del settore, in modo da offrire le maggiori garanzie sul mantenimento degli assetti industriali e dei livelli occupazionali esistenti.

Sulla volontà dell'ENI di procedere alla vendita del settore, si è favorevolmente pronunciato il CIPI nella seduta del 17 febbraio di quest'anno. L'uscita dell'ENI dal settore tessile e dell'abbigliamento è stata ritenuta compatibile con gli obiettivi generali del sistema delle partecipazioni statali e con la politica industriale del paese. Nella stessa delibera il CIPI ha definito alcuni criteri che dovevano essere rispettati nella dismissione. Tali criteri riguardavano i requisiti delle società acquirenti (dimensioni industriali e finanziarie proporzionate, rispetto alle società da cedere), le garanzie dello sviluppo futuro delle imprese cedute, i programmi di investimento in corso, la salvaguardia degli assetti industriali e dei livelli occupazionali esistenti, la possibilità di vendita in blocco o in subordine per singole società.

L'ENI, tenendo conto di tali criteri, ribaditi anche nelle direttive ministeriali successive alla delibera del CIPI, ha fissato un sistema di procedure di vendita coerenti con le finalità di smobilizzo del settore e con le esigenze di garanzia per il compratore.

La procedura di privatizzazione si è sviluppata in tre fasi. Nella prima, si sono controllati i requisiti minimi in termini di valore aggiunto o di mezzi propri delle imprese proponenti. Nella seconda fase è stata ottenuta l'indicazione del valore della società che si voleva acquistare e l'illustrazione delle strategie e dei programmi industriali e commerciali, nonché gli impegni occupazionali legati all'eventuale acquisizione. Nella terza fase, conclusiva, si è definita una bozza di contratto e si è dato luogo alla visita degli stabilimenti dei concorrenti rimasti in lizza, con l'approfondimento dei docu-

menti aziendali, in modo da poter presentare proposte formali di acquisto. L'offerta finale sulla base della quale l'ENI ha compiuto le sue scelte è stata rimessa, infine, all'approvazione del ministro delle partecipazioni statali.

Le altre forme di cessioni di aziende, che possono configurare un intero settore, hanno riguardato comparti non strategici (quali il vetro, con la cessione all'EFIM di alcune partecipazioni tra cui la SIVA; l'alluminio, con la cessione, sempre all'EFIM, di partecipazioni controllate dalla Samim; i marmi ed i graniti con una *joint venture* che avrebbe dovuto dar luogo in futuro ad una cessione al gruppo privato Calcestruzzi), o sono state inquadrate nelle iniziative di riconversione industriale gestite dall'Ageni, la società di *job creation* dell'ENI, che ha consentito, mediante la riallocazione degli esuberi, l'ingresso di privati in *joint ventures* produttive con aziende del gruppo o in nuove attività di impresa totalmente controllate dal privato stesso. Le iniziative varate sono 13, anche se, in procinto di ottenere l'approvazione, ve ne sono altre 4 che si collocheranno in varie regioni italiane (Marche, Abruzzo, Lazio, Campania e Sicilia).

In ordine al fenomeno delle concentrazioni e delle *joint ventures*, posso affermare che forse più delle valutazioni in borsa di quote non di controllo e delle dismissioni, sono state proprio le concentrazioni e le integrazioni attraverso accordi e *joint ventures* il fenomeno più pregnante di « privatizzazione » delle partecipazioni statali. Le imprese pubbliche sono in primo luogo imprese e come tali non possono non partecipare al processo di concentrazione che si è realizzato in forma imponente nei paesi industriali.

L'ENI ha ricercato con grande impegno accordi internazionali e *joint ventures* per raggiungere i propri ambiziosi traguardi di incremento delle riserve petrolifere e di diversificazione nel settore della distribuzione petrolifera e negli altri comparti (chimica, metalli non ferrosi, ingegneria e servizi), per razionalizzare le proprie attività a livello europeo, per ac-

centuare la propria struttura internazionale con sbocchi commerciali sul mercato mondiale e per colmare il divario tecnologico esistente. Nel settore petrolifero sono oltre 150 le *joint ventures* internazionali con i più importanti operatori privati, in oltre 20 paesi. A mio avviso, nessun gruppo industriale italiano possiede tante *joint ventures* con privati come l'ENI, nel settore dell'esplorazione e dello sviluppo minerario.

Nel settore chimico, oltre all'accordo con l'ICI per la produzione di PVC e la razionalizzazione nella chimica di base, vanno principalmente ricordati i seguenti accordi: l'accordo ENI-ARCO Chemical che prevede la creazione di due società in *joint venture*, una per la produzione e la commercializzazione di elastomeri stirenici termoplastici negli Stati Uniti e l'altra per la produzione e la commercializzazione di tecnosine in Europa; l'accordo Enichem-Dow Chemical per la costituzione di una nuova società che gestirà il *business* delle resine epossidiche. La costituzione di questa nuova società rientra nell'ambito di un accordo di collaborazione industriale nel campo dei polimeri ad alto contenuto tecnologico, il cui investimento si collocherà a Pisticci; l'accordo Enichem-Du Pont che prevede la costituzione di una *joint venture* paritetica tra Du Pont e Sclavo, società del settore farmaceutico. Essa prevede, in particolare, lo sviluppo di vaccini innovativi e di farmaci stimolatori della risposta immunitaria. Le *joint ventures* tuttavia non possono rappresentare il solo modo attraverso cui si svolge la dinamica dell'impresa pubblica. L'impresa pubblica non è diversa da quella privata nell'impiego dei vari strumenti disponibili per realizzare il proprio *focus* strategico e le conseguenti necessarie diversificazioni. In questo contesto, nel mondo ogni giorno le imprese più dinamiche escono ed entrano contemporaneamente dai diversi *business*, in altre parole dismettono e acquisiscono. È la vita dell'impresa! All'impresa pubblica non si può porre il vincolo ideologico di non

acquisire, ma solo di dismettere o, al massimo, di collaborare in *joint venture*.

In questo quadro, negli ultimi anni il gruppo ENI ha effettuato alcune acquisizioni, non soltanto nel settore petrolifero, dove negli ultimi due anni ha acquisito riserve minerarie per circa mille miliardi di lire ed ha allargato la propria presenza nel settore *down stream*, raffinazione e distribuzione in molti paesi del mondo. Tra queste, ricordiamo le acquisizioni minerarie dalla Philips Petroleum del *T-block* nel mare del Nord; da imprese canadesi di quote importanti di giacimenti nel deserto egiziano; dalla Chevron, di quote di giacimenti in Angola; di quote di imprese del *down stream* in Italia, negli Stati Uniti, in Francia, in Olanda, in Spagna e in Svizzera. Altre acquisizioni hanno interessato la chimica (la Rivar, la Boston, la Rivoira e la Bellco in Italia; la Desmacon in Olanda; la Aktis negli Stati Uniti; la Nitroclor in Brasile, la Pro-decos in Spagna; la RK nel Regno Unito, per le fibre di carbonio), i metalli non ferrosi (partecipazione nella Metallgesellschaft - Canada società *leader* nel mondo), l'ingegneria (la Soros, società di progettazione di infrastrutture portuali).

Del resto, l'acquisizione rappresenta il normale strumento di vita per un grande gruppo industriale al pari della dismissione, o della *joint venture*. L'ENI non è rimasto fermo nell'attività di acquisizione: anzi, sono state più numerose le acquisizioni, che le dismissioni!

La politica delle acquisizioni non è certamente finita, perché è parte della vita dell'impresa. In questo contesto non possono esistere vincoli ideologici. Esistono, purtroppo, vincoli istituzionali, almeno per l'ENI, che ritrova limiti difficilmente giustificabili nel proprio statuto e nella legge istitutiva.

Signor presidente, concludendo il mio intervento, ritengo opportuno ricordare che la politica di sviluppo dell'ENI, nel mutato quadro economico di riferimento (caduta del valore del dollaro e del prezzo del greggio), prevede un più intenso ricorso a tutte le possibili forme di

integrazione con i privati, finalizzate al disegno di riassetto e di sviluppo del gruppo, basato su un processo di diversificazione, che tenda non tanto all'allargamento della sfera di interventi, quanto piuttosto al rafforzamento delle attività principali e della tecnologia.

In particolare, nel settore chimico, che presenta ancora fenomeni di dispersione e di sottodimensionamento, il gruppo ha in programma ulteriori operazioni di quotazione di società di rafforzamento selettivo e di sviluppo attraverso la partecipazione ad accordi internazionali, la creazione di *joint ventures* e le acquisizioni.

Per il suo elevato grado di internazionalizzazione in alcuni settori fondamentali, l'ENI ha già ampiamente esperito le più diverse formule di collaborazione e *joint ventures* con altri operatori pubblici e privati. Nel porre in atto operazioni di questo tipo, si è cercato di giudicare se si trattasse di un buon affare, e non di stabilire la natura (pubblica o privata) del *partner*.

Perché sia possibile tuttavia attuare con più rapidità ed incisività gli interventi di ulteriore consolidamento e sviluppo e di diversificazione dei *business*, occorre che le indicazioni emerse dal precedente dibattito diventino certezze su cui l'ente possa procedere.

La legge istitutiva dell'ENI prevede, infatti, vincoli istituzionali che non sussistono per altri enti di gestione. È a mio giudizio necessario rendere omogenea la normativa e ristabilire condizioni di parità tra gli enti. L'azionista Stato ha ampie possibilità per controllare i programmi degli enti, senza che sia necessario mantenere o esigere anacronistici steccati, che limitano la vitalità dell'impresa pubblica nelle azioni di diversificazione e di sviluppo.

I vincoli normativi, tra l'altro, costituiscono un forte impedimento ad un più efficace intervento industriale e dei servizi con effetti innovativi soprattutto nel Mezzogiorno, in cui le esigenze di diversificazione sono particolarmente sentite in relazione all'attuazione di iniziative di riconversione industriale.

Perché il gruppo possa avviare un intervento più incisivo e più rispondente alle esigenze di sviluppo delle economie meridionali, va consentito l'ingresso in settori non istituzionali (intendendo per istituzionali quelli in cui operiamo e dai quali non possiamo uscire), in modo da esercitare con efficacia la funzione di stimolo e di promozione di un'imprenditoria autonoma locale. Tale richiesta ci perviene dall'azionista e dalla società civile e noi, in qualche modo, abbiamo il dovere di soddisfarla con la capacità e l'esperienza accumulate in questi anni di lavoro al servizio del paese.

GEROLAMO PELLICANÒ. Vorrei ringraziare innanzitutto il presidente Reviglio per l'interessante quadro che ci ha fornito in relazione alle linee sulle quali si sta indirizzando l'ente di gestione da lui presieduto. Ho letto con molto interesse un'intervista, che ieri è apparsa su di un quotidiano economico, al ministro per le partecipazioni statali. Qualcuno ha voluto leggere, in questa intervista, la fine della grande epoca delle privatizzazioni.

Io, francamente, non ho dato questa ...

LUIGI CASTAGNOLA. Grande, perché ?

GEROLAMO PELLICANÒ. Era affermato sostanzialmente ...

LUIGI CASTAGNOLA. Lo ha detto l'articolaista !

GEROLAMO PELLICANÒ. In questo momento sto riportando quanto era scritto nell'articolo, anche se ciò, forse, corrisponde al mio pensiero.

Questa non è la mia opinione, nel senso che nulla in quella intervista autorizzava a ritenere che l'epoca delle privatizzazioni fosse finita. Vorrei subito dire che, se questa fosse l'interpretazione corretta dell'intervista, io non sarei d'accordo, perché ritengo importante continuare ad utilizzare le energie che provengono dal settore privato della nostra economia. Perciò, non mi sentirei di essere

favorevole ad un'estensione del settore pubblico dell'economia italiana.

A questo proposito, nella stessa intervista – in relazione alla necessità di razionalizzare quello che viene definito il polo chimico nella industria italiana – si prospettava l'eventualità di acquisire alcune aziende della Montedison, da parte dell'ENI. Vorrei sapere, presidente Reviglio, se per caso, al fine di razionalizzare l'industria chimica nazionale, non sia più indicato procedere a quel terzo tipo di privatizzazione, al quale lei faceva riferimento nella sua relazione introduttiva: in pratica, se non risulti più opportuno verificare la possibilità o meno di procedere a qualche tipo di *joint venture* con la Montedison nella quale – ad esempio – ENI e Montedison possano conferire impianti chimici, magari con una partecipazione dei privati e un allargamento al mercato tali da consentire anche la necessaria liquidità per operazioni di questo genere.

Le sarei grato, presidente Reviglio, se su tali argomenti potesse esprimere la sua opinione.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Ritengo di avere il dovere di rispondere a questa domanda nel modo più chiaro ed esauriente possibile, visto che, nelle diverse occasioni in cui ho avuto modo di esprimere la posizione dell'ente di gestione sul problema della chimica italiana, evidentemente non vi sono riuscito: ora cercherò di esprimermi più efficacemente, rispetto alle precedenti occasioni.

La prima affermazione, condivisa sia dall'ENI sia dalla Montedison, è la seguente: esistono importanti sinergie industriali, commerciali e di internazionalizzazione, composte attraverso l'accorpamento delle diverse attività della chimica di base del nostro paese.

Ciò significa accorpare non già tutte le attività oggi sviluppate dalla Montedison, ma solo quelle della chimica di base – con l'esclusione della Himont e di quella farmaceutica – con le attività dell'Eni-chem. Vi riporterò alcuni dati statistici per chiarire meglio la portata e l'ordine

di grandezza di queste attività: l'Enichem ha un fatturato di 6 mila miliardi, la Montedison, in questo settore, di 7.200 miliardi.

L'accorpamento (in diverse maniere e con numerose soluzioni istituzionali) di queste attività produrrebbe sinergie importanti per il paese e rafforzamenti che — entrambi — riteniamo necessari per poter vincere la grande sfida che si dovrà affrontare nel settore chimico, cioè quella di ridurre la dipendenza dall'estero. Tale dipendenza chimica, infatti, è seconda soltanto a quella agricolo-alimentare e a quella energetica.

La concorrenza tra i grandi gruppi chimici nel mondo si svolge ormai tra imprese di grandissime dimensioni. Aggiungerei, inoltre, che l'eventuale compatimento di queste due attività chimiche non ci permetterebbe neanche di entrare a far parte di quel ristretto numero di imprese dotate di un fatturato più elevato. Tale operazione porrebbe il gruppo italiano in una posizione « intermedia », nel gruppo di imprese, di grandi oligopoli che fatturano dai 12 ai 15 mila miliardi, cioè subito dopo i gruppi maggiori il cui fatturato giunge fino a 20 mila miliardi, ed anche oltre.

Questa convinzione è alimentata dall'esame dei risultati presentati da un gruppo di tecnici, il quale ha rilevato la consistenza di queste sinergie.

L'accordo tra i vertici della Montedison e quelli dell'ENI, fino ad ora, non è andato oltre questo punto, perché dalla esistenza di queste chiare sinergie, il gruppo Montedison ha tratto l'ispirazione per formulare la proposta di privatizzazione o, comunque, di una *joint venture* finanziaria con la chimica pubblica.

In conseguenza di tali proposte, la chimica pubblica rimarrebbe azionista di minoranza, lasciando completamente ogni responsabilità strategica, imprenditoriale e di gestione all'operatore privato.

Abbiamo respinto chiaramente la proposta, per due motivi: in primo luogo, perché riteniamo esistano sinergie strategiche tra petrolio e chimica, come è dimostrato dal fatto che le più grandi im-

prese petrolifere hanno anche comparti di chimica, soprattutto di base; in secondo luogo, perché a nostro giudizio occorre garantire al paese, tramite la presenza dell'operatore pubblico, che gli investimenti necessari per completare il risanamento ed avviare lo sviluppo della chimica italiana verranno effettuati.

Se consideriamo l'esperienza degli scorsi anni — per esempio gli ultimi tre — vediamo che il *cash flow* di Enichem non è stato in grado di finanziare gli investimenti tecnici; esso è stato, infatti, di 945 miliardi, contro i 1.811 per investimenti tecnici: ciò significa che il *cash flow* ha coperto « soltanto » il 52 per cento degli investimenti, anche se è andato fortemente crescendo. Si è arrivati quasi al risanamento dell'Enichem: dai 9 miliardi di *cash flow* del 1985, si è passati ai 399 nel 1986 e ai 537 nel 1987; si tratta di un notevole miglioramento. Se dietro non vi fosse stato l'azionista pubblico a garantire l'immissione delle risorse necessarie per gli investimenti, questi ultimi si sarebbero realizzati in una dimensione minore.

Qualora venisse effettuata la stessa operazione con riferimento alla Montedison, noteremo che essa ha realizzato un *cash flow* molto più elevato rispetto agli investimenti tecnici effettuati nel periodo considerato. Se prendiamo poi in esame la chimica della Montedison (tranne Himont e polipropilene), vediamo che il *cash flow* è stato più o meno pari al doppio degli investimenti tecnici; attenzione, parlo di investimenti tecnici, non finanziari. Ciò vuol dire che una quota elevata del *cash flow* della Montedison è stata utilizzata in altri comparti. Questo vale per la chimica di base in senso stretto e vale, in maggior misura, per tutta la chimica del gruppo, inclusi l'Himont ed il settore farmaceutico. Del *cash flow* prodotto dalla chimica, soltanto il 41 per cento è rimasto per finanziare investimenti tecnici.

I nostri collaboratori del gruppo tecnico hanno provato a prevedere lo scenario dei prossimi tre anni: lo sforzo di investimento naturalmente deve prose-

guire, anzi vi sono ragioni per aumentarlo nella ricerca. Infatti, la ricerca dei due « pezzi » della chimica italiana non raggiunge quel livello del 5 per cento del fatturato che si ritiene un grande operatore debba avere: siamo a livelli più bassi, anche se la Montedison si impegna più dell'Enichem nella ricerca.

Credo, però, esista il fondato dubbio – ma è piuttosto una previsione ragionevole – che nei prossimi tre anni non si realizzi quell'aumento di *cash flow* previsto nei nostri scenari triennali, preparati prima della crisi finanziaria e delle ombre di recessione che incombono sull'economia internazionale. Sono per natura un ottimista, ma non posso slegare il mio ottimismo dall'analisi dei fatti a cui molti anni di studi empirici mi hanno abituato: di cicli chimici espansivi di lungo periodo, non ne ho visti molti. Ormai siamo – a mio giudizio – nell'ultima fase di un ciclo espansivo della chimica e dobbiamo prepararci a tempi difficili, in cui, nella chimica di base, potremmo ottenere risultati, in termini di *cash flow*, peggiori rispetto a quelli dello scenario ottimistico che abbiamo elaborato.

La presenza dell'operatore pubblico è necessaria per garantire che programmi di investimento indispensabili al paese vengano realizzati anche dinanzi ad eventuali difficoltà, prodotte da avvenimenti esterni, sul *cash flow* derivante dall'attività produttiva. È per questo che abbiamo offerto *joint ventures* senza occuparci troppo dei modi attraverso cui queste avrebbero potuto essere attuate; ciò che non possiamo accettare è una posizione subalterna o, peggio, di uscita dal settore della chimica. Siamo pronti, come ho detto in più occasioni, a definire quelle *joint ventures* che possano dare responsabilità strategiche e di gestione differenziate nell'ambito dei *business* del gruppo; ciò, però, in un quadro equilibrato, non in uno in cui l'ENI diventi subalterno o rimanga, al massimo, *partner* finanziario. In sostanza, vogliamo avere un ruolo strategico e di responsabilità di gestione paritario rispetto al *partner* privato.

Questa è la posizione che abbiamo più volte esposto. Voglio ripetere qui quanto ho detto la scorsa settimana nella Commissione attività produttive di questa Camera: il problema deve essere affrontato e risolto in tempi non troppo lunghi; non vorrei tornare qui, tra un anno, a dover giustificare la difficile situazione in cui versa la nostra chimica, venendo, magari, accusato di essere responsabile di quell'andamento negativo poiché, per ragioni che qualcuno potrebbe definire « di potere », non abbiamo voluto realizzare un accordo. Si tratta di questioni non « di potere », ma strategiche, del paese. Il tema è legato ad un profilo che non ho esaminato nella mia relazione esclusivamente per ragioni di sinteticità, ma che forse è opportuno ricordare: sono molto fiero di essere presidente di un ente pubblico economico, un *manager* pubblico, e non sento alcun senso di inferiorità nei confronti di quelli privati. Non credo che esista una superiorità dell'impresa privata rispetto a quella pubblica; esiste, invece, una superiorità dell'impresa ben condotta rispetto a quella mal condotta; e, oltre alle imprese pubbliche, tante imprese private sono state mal condotte. Le imprese pubbliche sono state gestite male a causa di precisi errori strategici (nell'allocazione e nella gestione delle risorse) dovuti, qualche volta, anche all'incapacità dei *managers* di resistere a pressioni politiche.

Ritengo che l'attività produttiva debba essere pubblica, quando vengono perseguiti obiettivi che i privati non sono in grado di raggiungere. Esiste un confine tra attività pubblica e attività privata – un confine, direi, storico – determinato dagli obiettivi politici che, in una certa fase storica, la classe dirigente di un paese intende perseguire attraverso le imprese pubbliche. Ovviamente, se quegli stessi scopi vengono raggiunti dal mercato, non c'è bisogno dell'impresa pubblica.

L'ENI è un caso tipico di azienda pubblica che persegue obiettivi di interesse generale. Non dovrà, certamente, essere così per sempre, ma, fino a quando vi saranno questi obiettivi e si potrà di-

mostrare che essi non verrebbero perseguiti dalle aziende private, vi saranno ragioni per mantenere all'ENI la qualità di impresa pubblica.

Tra i molti obiettivi di interesse generale che possono essere perseguiti attraverso la gestione dell'ENI, ve ne sono due di maggiore importanza. Il principale è quello di ridurre la dipendenza energetica del paese. L'Italia è, assieme al Giappone, il paese industriale più dipendente e vulnerabile dal punto di vista energetico; ce ne dimentichiamo troppo facilmente nel periodo delle « vacche grasse » ed un giorno potremmo pentircene! L'ENI, al fine di ridurre la dipendenza energetica dall'estero, effettua ampi e crescenti investimenti per aumentare le riserve del paese e per realizzare la diversificazione delle fonti. Tali investimenti sono molto superiori a quelli che farebbe un'impresa privata delle stesse dimensioni dell'ENI. Abbiamo calcolato che, se il nostro gruppo si comportasse come un'impresa petrolifera privata di dimensioni uguali alle nostre (praticamente abbiamo considerato le nove maggiori imprese petrolifere del mondo), faremmo investimenti di poco superiori alla metà di quelli che attualmente realizziamo.

Infatti, un recente studio dell'*Intelligence petroleum weekly*, che è il bollettino più accreditato dell'industria petrolifera, ha verificato che il gruppo ENI è quello che ha aumentato di più le proprie riserve in relazione alla produzione, nel periodo che va dal 1962 ad oggi.

Abbiamo, quindi, un obiettivo strategico nell'interesse del paese e fino a quando tale obiettivo non sarà stato conseguito, riducendo la dipendenza energetica almeno a livello di quella degli altri paesi europei, vi sarà motivo di mantenere l'ENI pubblica.

Sottolineo che i quattro quinti dell'attività dell'ENI si svolgono nel settore dell'energia, e abbracciano non soltanto il petrolio, ma anche il gas e il carbone. Abbiamo acquisito nuove riserve in tutti questi settori, sia in Italia, sia all'estero.

Il secondo obiettivo strategico dell'ENI, secondo me, deve essere quello di

ridurre la dipendenza chimica. L'anno scorso la fattura energetica è stata pari al 2,2 per cento del PIL, inferiore a quel 5,8 per cento che rappresenta il massimo storico, verificatosi nel 1985. Lo sbilancio nel settore chimico è stato dello 0,8 per cento del PIL, cioè poco più di un terzo della fattura energetica. Si potrebbe sostenere che tale disavanzo non sia molto elevato, ma il nostro è l'unico paese industriale che presenta un *deficit* nel settore chimico.

L'industria chimica, per un paese come il nostro che non dispone delle materie prime tradizionali, deve orientarsi verso la produzione di nuovi materiali. Non possiamo rimanere esclusi da questi nuovi settori, né possiamo, d'altro canto, pensare di essere presenti in tutti i comparti della chimica. In questo campo (l'ho appreso, pur non essendo un chimico), vengono richieste acquisizioni di molteplici esperienze. Non abbiamo mai operato in alcune attività produttive chimiche, nelle quali altri paesi dispongono dell'esperienza necessaria. In tali attività, singole imprese straniere investono più del nostro paese.

Possiamo, quindi, contribuire a ridurre la dipendenza dall'estero nel settore della chimica, specializzandoci in alcuni tipi di attività nelle quali già operiamo e possiamo migliorare. Per raggiungere tale scopo, però, sono necessarie dimensioni aziendali notevoli; una dimensione di 6 mila miliardi di fatturato, qual è la nostra, è, infatti, troppo ridotta.

La diminuzione del disavanzo con l'estero per quanto riguarda il settore chimico è, quindi, il secondo obiettivo strategico che, secondo me, non può essere conseguito che dall'impresa pubblica. Per ottenere un effettivo risultato positivo, però, è necessario affidare all'impresa pubblica la responsabilità strategica nelle *joint ventures* e nelle attività di razionalizzazione, che possono essere realizzate al fine di fronteggiare la concorrenza internazionale e di acquisire, per le nostre imprese, una rilevanza internazionale.

Altro grande limite della nostra chimica, oltre a quello del disavanzo com-

merciale, è rappresentato dalla inesistenza dei nostri investimenti all'estero, nel settore. In Italia, nell'industria chimica, dopo l'ENI, la Montedison, l'Enichem, in parte la Snia, vi sono soltanto le filiali delle imprese multinazionali. Non abbiamo all'estero la stessa capacità di inserimento nel mercato delle altre multinazionali, in quanto non abbiamo investito negli altri paesi, come invece hanno fatto le imprese straniere. Oggi, una moderna azienda chimica deve essere presente sui tre grandi mercati del Giappone, dell'Europa e degli Stati Uniti d'America, per essere stimolata allo sviluppo delle tecnologie, dei processi produttivi, dei nuovi prodotti.

Gli obiettivi strategici nel settore energetico ed in quello chimico giustificano, quindi, il ruolo dell'ENI come impresa pubblica. Vi sono, poi, altri obiettivi strategici che il paese può ritenere necessario affidare al nostro gruppo, in quanto non possono essere perseguiti da imprese private. Ad esempio, se l'Italia vuole essere presente nel settore dei metalli non ferrosi, deve servirsi dell'impresa pubblica, in quanto le imprese private nazionali non sono in grado di sviluppare la tecnologia primaria e secondaria del piombo o dello zinco.

Più in generale, esiste un ruolo dell'ENI nel fornire al paese i nuovi materiali e le nuove materie prime. I nuovi materiali sono quelli composti, come i ceramici e i metallici. In questi settori siamo presenti, ad esempio con la Samim. Il rifornimento per il paese di questi nuovi materiali può essere affidato ad un gruppo di Stato ed in parte anche ai privati. Perché, comunque, rinunciare a questi obiettivi se un grande gruppo come l'ENI può realizzarli in modo efficace? Va tenuto presente, inoltre, che in questi campi sono necessari investimenti con redditività molto lontana nel tempo.

Altri obiettivi strategici possono essere affidati al gruppo ENI nei campi dell'ingegneria, dei servizi, del turismo e della progettazione. In tali campi oggi operano la SNAM progetti e la Saipem. In questi comparti operano efficacemente anche i

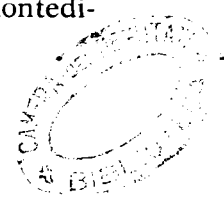
privati, ma noi possiamo trainare in maniera eccezionale tali attività, in quanto siamo presenti a livello internazionale in misura rilevante (attualmente nel settore energetico, ma in futuro, spero, anche in quello chimico). Possiamo, quindi, svolgere un ruolo di traino per le commesse alle nostre aziende, le quali, a loro volta, attraverso l'indotto della loro attività, realizzano la crescita economica del paese. L'internazionalizzazione del gruppo ENI, quindi, può essere utile all'Italia non solo per la riduzione della dipendenza energetica e chimica dall'estero, ma anche per l'acquisizione di commesse, per le aziende nazionali.

Esistono, pertanto, obiettivi che la collettività può realizzare solo per mezzo dell'impresa pubblica. Non sempre si tratta di obiettivi perseguiti in maniera esclusiva dall'azienda pubblica (tranne in qualche caso, come quello della riduzione della dipendenza energetica dall'estero); in molti casi, come in quello della diversificazione della produzione, gli operatori privati si attivano autonomamente per certe mete, ma è opportuno l'intervento dell'impresa pubblica, la quale può favorire grandi sinergie e interconnessioni produttive, grazie alla sua dimensione ed alla sua capacità di operare a livello internazionale.

Per rispondere alla domanda dell'onorevole Pellicanò, ritengo che nell'intervista da lui citata sia stata usata molta immaginazione, per quanto riguarda il titolo ed i commenti. Non sono io, comunque, a dover dare un'interpretazione autentica del suo significato.

Credo sia opportuno seguire la strada, adombrata dallo stesso onorevole Pellicanò, di cercare nei modi più convenienti la formazione di *joint ventures* tra la chimica privata e quella pubblica. Non comprendo per quale motivo, mentre creiamo centinaia di accordi con imprenditori privati di tutto il mondo, non riusciamo a costituire una *joint venture* con la nostra principale società privata del settore chimico.

Auspico che il vertice della Montedison possa recepire questa visione.



GIUSEPPE SINESIO. Rivolgo una brevissima domanda. Se è possibile, desidererei che il presidente Reviglio mi informasse in maniera corretta – così come ha già fatto per molteplici questioni – sul problema dell'etanolo, molto spesso illustrato in maniera distorta dai soggetti interessati.

ANDREA SERGIO GARAVINI. Desidero anzitutto formulare in altri termini la domanda già posta dall'onorevole Pellicanò. Ci troviamo di fronte ad una situazione che presenta qualche margine di assurdo. L'analisi dei problemi della chimica prospettata dal presidente dell'ENI mi sembra corretta e – badate – *grosso modo* corrispondente a quella compiuta davanti alla Commissione attività produttive dal dottor Porta, responsabile del settore chimico della Montedison.

D'altra parte, in tale comparto già due aziende private, la Rovelli e la Ursini, hanno mal operato utilizzando denaro pubblico. Oggi la Montedison, un'azienda che si dice essere privata – ma sulle modalità di tale privatizzazione (risalente ad anni fa) ci sarebbero molte cose da dire – e con un indebitamento di 8 mila miliardi, viene comperata da un altro gruppo, il quale a sua volta presenta un indebitamento di altri 2 mila miliardi; si raggiunge in tal modo un indebitamento di 10 mila miliardi da parte di questo gruppo, che fino a ieri – oggi avrebbe forse qualche pudore – si permetteva di rispondere arrogantemente ad un'offerta di *joint venture* da parte della chimica ENI, affermando di poterla comperare.

Di fronte a tale situazione, mi domando se non sarebbe logico in un sistema di partecipazioni statali (composto, oltretutto di aziende industriali e di servizi, anche di un potente sistema bancario quasi *in toto* creditore dei 10 mila miliardi dovuti dal gruppo proprietario della Montedison) operare – in forza di quel credito – la pressione necessaria (ciò avverrebbe sicuramente, tra privati) per imporre alla Montedison non dirò di vendere il settore chimico della Montedison all'ENI, ma di accettare una proposta

di collaborazione simile a quella presentata dalla chimica ENI. Mi chiedo se ciò non rappresenterebbe finalmente un atto significativo per rompere la situazione già illustrata questa mattina, per cui le aziende pubbliche, mentre possono stipulare accordi internazionali, non riescono a stabilire collaborazioni interne con i più forti gruppi finanziari ed industriali italiani. Questo fatto ha evidentemente – non si può spiegare diversamente – carattere ideologico e politico, dal punto di vista dei gruppi privati italiani. Rivolgo questa domanda perché un'opinione al riguardo, da parte del presidente dell'ENI, insieme con quella del presidente dell'IRI, assume un significato nel contesto delle future audizioni, in cui verranno ascoltati i rappresentanti dei più grandi gruppi privati e il Governo.

Passando alla seconda domanda, il professor Reviglio ha tracciato un quadro di dismissioni e acquisizioni in cui emerge un bilanciamento – per la verità, non cifrato – tra i due tipi di operazioni, bilanciamento che su scala internazionale merita un apprezzamento da parte nostra, mentre sul piano nazionale risulta fortemente compromesso. A fronte di imponenti dismissioni di aziende, nei confronti sia di privati sia di altri enti pubblici, non risulta, infatti, un corrispettivo di impegni di acquisizioni, anche in settori come la produzione di fibre cui l'ENI è più interessato. Non ritiene, dunque, il suo presidente di dover meglio equilibrare, all'interno del nostro paese, questo meccanismo di acquisizioni e dismissioni?

Il prospettato quadro di impegni, nel settore petrolifero e del gas, è molto ampio. Ricordo tuttavia – giungo al terzo quesito – che l'ENI, nel periodo precedente l'attuale presidenza, aveva tentato di raggiungere un accordo di gestione (poi non più realizzato perché non considerato conveniente dalle parti) nel settore carbonifero: mi riferisco alla ventilata intesa con la Stindental. Non mi interessa certamente proporre di riprendere la trattativa, desidero solo sapere se nel

settore relativo alla produzione di carbone, che insieme con il petrolio e il gas costituisce una risorsa fondamentale per la produzione energetica, l'Ente si considera impegnato, con un ruolo di « combustibilista », a cercare collaborazioni e strutture di produzione, cui fare riferimento su scala internazionale.

Nel settore della metallurgia dei non ferrosi, che interessa l'ENI relativamente allo zinco e al piombo, si determina una situazione anomala per la compresenza di produzioni ENI e di produzioni di un'azienda privata, la Pertusola, la quale riceve un forte finanziamento in partecipazioni pubbliche della GEPI. Chiedo, dunque, al professor Reviglio: non ritiene che questo tipo di collaborazione dovrebbe andare verso una sistemazione più equa, tenendo anche presente in questo caso il ruolo di un'azienda pubblica? La Pertusola, infatti, è certamente efficiente, ma viene strumentalizzata dalla multinazionale che ne è proprietaria, facendo pagare in tal modo alla produzione italiana i costi delle situazioni congiunturali attraversate dal settore.

PRESIDENTE. Per contenere l'audizione in tempi compatibili, credo sia sufficiente dare risposte essenziali, riviando eventualmente a memorie scritte, da predisporre anche sulla base dei resoconti stenografici, la trattazione più approfondita delle singole questioni sollevate.

FRANCO REVIGLIO, Presidente dell'ENI. Mi sono state rivolte alcune domande. La prima, riguardante l'etanolo, non è stata formulata in maniera precisa, sicché non so che tipo di risposta si desidera avere.

GIUSEPPE SINESIO. Poiché esiste grande confusione sull'argomento, vorrei che lei lo illustrasse in maniera chiara.

FRANCO REVIGLIO, Presidente dell'ENI. Desidero innanzitutto precisare che non esiste un interesse competitivo dell'ENI nei confronti dell'etanolo. Siamo pronti a produrre, in raffineria, la benzina senza piombo e senza additivi, almeno per una buona parte. Per quanto riguarda gli ad-

ditivi, ne stiamo producendo un nuovo tipo chiamato MTBE; si tratta di una benzina *super* che costa soltanto il dieci per cento in più di quella ordinaria, ottenuta dalle parti liquide del gas naturale. In Arabia Saudita ed in Venezuela, dove i produttori non possono esportare il gas naturale, noi estraiamo il butano, ottenendo una benzina che costa, ripeto, soltanto il 10 per cento in più della *super* e che, aggiunta alla benzina normale, aumenta il numero degli ottani. Per questo tipo di benzina esiste un mercato enorme e crescente: non è una *speciality* su cui realizziamo profitti. Gran parte della benzina che vendiamo viene ottenuta – *grosso modo* per metà – con greggio che compriamo e lavoriamo; per questo, l'acquisto di etanolo o di altri materiali non comporta per l'ENI alcuna differenza. Contrariamente alle notizie diffuse dalla stampa, che ha parlato di una *lobby* dei petrolieri, non vi è un interesse dell'Ente. Prova ne sia che nessuno dei petrolieri ha preso posizione; l'unico ad averlo fatto è stato il presidente dell'ENI (non un petroliere, quindi, ma il presidente di un ente di Stato). Come presidente dell'Ente di Stato, ho assunto la responsabilità di fare il consulente del Governo e del Parlamento su un problema in ordine al quale le scelte, a mio personale giudizio, erano economicamente scorrette. Infatti, non si dovrebbe realizzare un prodotto energetico che richiede un sussidio quattro o cinque volte superiore al prezzo con cui lo si vende sul mercato!

Ho reso nota la mia opinione personale in modo corretto, scrivendo delle memorie ed inviandole al Presidente ed al Vicepresidente del Consiglio, ai ministri competenti ed ai commissari della CEE. Gli argomenti addotti sono stati ritenuti validi poiché, in base alle informazioni fornite dai giornali, risulta che, su diciassette commissari, soltanto due si sono mostrati favorevoli al progetto.

Non vi è, quindi, nel modo più assoluto, una guerra di *lobbies*. Credo vi sia una valutazione soggettiva, suffragata da dati oggettivi, in merito all'opportu-

nità economica di dar luogo ad una produzione che richiederebbe – nelle ipotesi prospettate con dati elaborati dagli esperti della CEE e non dell'ENI – un sussidio dell'ordine di grandezza di 1.500 miliardi l'anno, ripartiti tra la Comunità economica europea ed i singoli paesi. A favore di tale iniziativa militavano soprattutto gli interessi degli agricoltori francesi, di parte di quelli tedeschi e delle *lobbies* che erano dietro ad essi.

Non mi nascondo il problema degli esuberi e dei *surplus*; ritengo però che esso si superi (in questo, ho fiducia nel mercato) riducendo gli incentivi, gradualmente, nel tempo che sarà necessario: la politica è anche l'arte del possibile! Negli anni, si ridurranno anche gli esuberi.

D'altra parte, se si iniziasse una nuova produzione con i sussidi, si rischierebbe di creare maggiori *surplus*, com'è avvenuto per il burro e la carne, dal momento che sono gli stessi sussidi i responsabili dei *surplus*.

Ritengo che questo rappresenti un problema politico di grandissime dimensioni ed ha ragione Raul Gardini quando afferma che dovrebbe essere affrontato seriamente, anche se occorre nel contempo ricercare soluzioni politiche europee, nell'interesse di tutti e con previsioni di lungo periodo.

Distribuire i costi di un cambiamento, per ridurre la produzione dei *surplus* in modo accettabile dalle collettività, è un problema politico. Tra i costi, non vi sono soltanto quelli sopportati dalle famiglie degli agricoltori del Nord Europa, il cui livello di reddito, tra l'altro, è piuttosto alto e non mediobasso; ma vi sono anche i costi in termini ambientali e territoriali.

Ritengo che il nostro dibattito sull'etanol sia stato particolarmente opportuno (mi auguro, però, di non doverlo affrontare un'altra volta prima dei prossimi tre anni), perché ha richiamato l'attenzione su un problema complicato e reale, su cui è bene che la collettività si impegni.

Il problema di cui discutiamo interessa, per altro, le stesse politiche comunitarie poiché esse implicano un assorbimento

enorme di risorse per il nostro paese, che rischia così di risultare, per misura crescente nei prossimi anni, sempre più un netto «contributore», con grossi problemi per la nostra finanza pubblica.

Per quanto riguarda la sua domanda, onorevole Garavini, lei deve porla ad altri che hanno responsabilità che io non ho.

In ordine alle dismissioni ed alle acquisizioni, l'onorevole Garavini ha notato – almeno per l'Italia – un certo scompenso. La sua riflessione si riferisce, comunque, più al fenomeno delle acquisizioni e delle dismissioni delle partecipazioni statali poiché, in realtà, l'ENI vi ha proceduto in misura minore. Ciò si è verificato non perché ci siamo ispirati a comportamenti diversi ma perché il nostro è un ente diverso dagli altri; trattandosi di un ente energetico-chimico, è infatti più difficile per noi concepire delle dismissioni. Comunque, quelle che volemmo eseguire, le abbiamo portate a termine: siamo usciti dal settore tessile e stiamo per farlo da quello dei marmi e dei graniti; siamo usciti da quello del vetro e siamo quasi interamente fuori dal settore dell'alluminio, pur essendovi ancora una piccola impresa che manteniamo.

Riteniamo di non avere più, nel nostro ambito, attività da dismettere; ma dismissioni – ed acquisizioni – sono la vita di un gruppo; non posso escludere che in futuro ci possa essere, per il *focus* imprenditoriale, una nuova ipotesi di dismissioni. Diciamo che abbiamo proceduto alle dismissioni di «sistemazione» ed in futuro risulteranno più numerose le acquisizioni, nei limiti non soltanto delle strategie, ma anche delle risorse disponibili, dal momento che quelle necessarie per le acquisizioni si aggiungono alle risorse destinate agli investimenti produttivi.

Dico sempre che, in questi anni, abbiamo cercato di seguire una politica industriale, e non la politica finanziaria, o la cosiddetta «politica dei simboli»; infatti, negli ultimi tre anni, i 16-17 miliardi di investimenti sono stati tutti

impiegati per impianti industriali (non soltanto in Italia), non per acquisizioni finanziarie.

Abbiamo seguito una politica industriale dove si corrono rischi: Pisticci potrà avere o meno successo; non sappiamo, per esempio, come andrà l'impianto di polietilene che ieri abbiamo inaugurato a Priolo, ma spero sia un successo. È vero che vi sono dei rischi, ma abbiamo constatato che ve ne sono anche ad attuare solamente una politica finanziaria.

In qualità di presidente di un ente pubblico, sono stato chiamato a svolgere una funzione imprenditoriale, realizzando investimenti che, attualmente, sono diversi da quelli che si potevano effettuare dieci o quindici anni fa, quando le condizioni generali dell'economia erano diverse.

Nel settore del carbone – per il quale fornirò una dettagliata risposta scritta – abbiamo sviluppato le nostre riserve all'estero: se non ricordo male, il livello delle riserve di carbone recuperabili è pari a 540 milioni di tonnellate. Ciò nonostante, non intendiamo diventare il « combustibilista » nazionale, vogliamo essere un'impresa in grado di vendere economicamente carbone in Italia e all'estero. Oggi, ne vendiamo più all'estero che nel nostro paese per cui, se in futuro saremo competitivi il nostro carbone verrà comprato dall'ENEL in quantità maggiori rispetto alla quota attuale che, se non erro, è pari al 10 per cento. Ritengo che in futuro la collaborazione tra noi e l'ENEL nel settore del carbone e, soprattutto, in quello delle nuove tecnologie per il trasporto attraverso *water cool*, per la combustione in letti fluidi, potrà dare frutti interessanti per il paese.

La vicenda Occidental si è conclusa con un parziale divorzio. Erano rimaste le miniere della Enoxy Coal in *joint venture* con la Occidental. Ora si sta procedendo al divorzio definitivo, per cui auspichiamo l'ottenimento di adeguati compensi al fine di poter svolgere negli Stati Uniti un'attività di produzione di carbone.

Se mi consente, onorevole Garavini, non risponderei al quesito riguardante la Pertusola, in quanto in argomento ho dato il nostro parere tecnico ai ministri delle partecipazioni statali e dell'industria. Se rispondessi, quindi, investirei la responsabilità politica dei ministri, i quali dovranno rispondere alle interrogazioni presentate definendo la posizione del Governo su questo problema per il quale – ripeto – non ho mancato di fornire la nostra opinione. Mi consenta, pertanto, di rinviare la risposta alla sede più opportuna, che è quella politica.

GIOVANNI CARRUS. Desidero innanzitutto ringraziare il presidente Reviglio per la chiarezza dell'esposizione e la coerenza dell'impostazione alle finalità dell'indagine conoscitiva da noi avviata.

Nel suo documento il presidente dell'ENI non solo si è rifatto ad alcune concezioni contenute nella proposta di rapporto conclusivo del Senato del 1986, ma ha anche sciolto, in senso positivo, il falso dilemma pubblico-privato, optando per la concezione secondo la quale gli enti a partecipazione statale hanno caratteristiche imprenditoriali per la natura di capitale di rischio dei fondi di dotazione.

Pertanto, prendendo spunto dalla concezione evidenziata, che non sortì praticamente alcun effetto in quanto non si approvò un atto di indirizzo politico, le rivolgerò taluni quesiti.

Nell'attuale sistema italiano di partecipazioni statali (considerando l'IRI, l'ENI e l'EFIM), quali acquisizioni, dismissioni e possibilità di collaborazioni ritiene realizzabili? Finora, si è acquisito e dismesso senza un criterio oggettivo, vale a dire solo sulla base di stati di necessità o circostanze storiche; le domando, quindi: è possibile procedere ad un riordinamento fondato su strategie generali di mercato e di competitività? Quali sono i settori collocati non giustamente nell'uno o nell'altro ente di gestione e quali possono essere le collaborazioni fra i tre gruppi in termini di trasferimenti, in considerazione del fatto che si è citato il caso della Consal per l'allumi-

nio, ma che ne possono esistere altri? In sostanza, desidererei conoscere i rapporti tra comparti dell'IRI, dell'ENI e dell'E-FIM in cui eventuali acquisizioni o dismissioni potrebbero garantire maggiore efficienza nei vari settori produttivi.

Con il rapporto dell'autunno 1986, nell'esprimere un giudizio positivo sugli effetti che il modello Ageni - di reindustrializzazione - aveva prodotto, si ricobbe che esso non poteva essere limitato alla soluzione di casi aziendali.

In relazione alle aree critiche, in particolare per il Mezzogiorno, il presidente Reviglio ritiene che possa esistere una collaborazione tra l'ENI e gli altri enti delle partecipazioni statali e l'imprenditorialità privata, per la promozione di iniziative che, da un lato, alleggeriscano gli effetti sociali connessi con le politiche di ristrutturazione, e dall'altro spingano le partecipazioni statali sulla via di nuove collaborazioni con i privati?

Passo ora al terzo ed ultimo quesito. Lei, presidente Reviglio, ha affermato molto correttamente che, se il mercato non si rivela adeguato all'allocazione delle risorse nazionali, l'impresa pubblica può esercitare una funzione economica, in un orizzonte temporale di medio e lungo periodo. Da questo punto di vista, come giudica il settore minerario? Vale a dire, il gruppo ENI ritiene che questo sia un comparto in cui la funzione dell'ente pubblico è ancora fondamentale? In particolare, rispetto alla possibilità di potenziare le risorse nazionali, secondo lei, l'ente pubblico deve porsi effettivamente come un gestore di risorse proprie e non come un semplice commerciante che acquista sui mercati in base a convenienze momentanee? E per questo, è necessario mantenere la formula di società per azioni oppure è opportuno elaborare formule istituzionali diverse dalle attuali, per una politica mineraria di largo respiro?

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. L'onorevole Carrus mi ha rivolto domande difficili, alle quali non so se sarò in grado di rispondere adeguatamente.

Sul riordinamento degli enti ho già avuto modo di esprimere la mia opinione, in particolare di fronte alle commissioni Varrone e Grassini; comunque desidero ribadire che i tre enti rappresentano altrettanti gruppi industriali che svolgono la propria attività produttiva come imprese, per cui non dovrebbero esistere « steccati ». Questi, semmai, potrebbero porsi in presenza di sovrapposizioni di attività o incapacità degli enti a realizzare le sinergie che l'evidenza dimostra esistere. Preciso meglio: la presenza di tre enti, svolgenti attività nel turismo o nell'informatica, è adeguata alla situazione nazionale che vede un mercato con molti operatori. Anzi, il fatto che vi siano più operatori (i quali, quasi sempre, operano nel rispetto dell'ambiente, specialmente i pubblici rispetto ai privati) è positivo per il paese. Tuttavia, nel caso di attività in cui si registra un eccesso di offerta sulla domanda, con conseguenti difficoltà delle imprese già esistenti (naturalmente per offerta eccedente - soprattutto se si tratta di imprese - deve intendersi non solo quella che si registra nel paese, ma anche l'offerta internazionale), se gli investimenti di un ente intralciano quelli degli altri, mi sembrerebbe opportuno che pragmaticamente gli organi di controllo politico, il Parlamento e naturalmente il ministro, intervenissero svolgendo un'attività di correzione, visto che siamo di fronte ad errori di strategia. Realizzare investimenti in un settore in cui vi è eccesso di offerta sulla domanda rappresenta infatti uno spreco di risorse per il paese, non solo per l'ente.

Se esistono sinergie che possono essere raccolte soltanto « compattando » attività (nonostante si debba dimostrare che esistono, come può avvenire, ad esempio, nel settore della difesa o in quello delle grandi infrastrutture), e gli enti e le imprese non sono in grado di muoversi in tale direzione, deve intervenire l'organo politico per stimolare il conseguimento dell'interesse nazionale. Questa è la ragione in base alla quale non ritengo opportuno stabilire in un testo di legge che

alcuni enti possano eseguire certe operazioni ed altri invece no.

Vi sono momenti di valutazione politica, rispettivamente presso l'esecutivo e presso il Parlamento, in cui si valuterà se il comportamento degli enti sia corretto o meno. Quando ci si propone di intervenire per correggere l'azione di un ente, si adducono argomentazioni ricollegabili all'esistenza o di un eccesso di offerta sulla domanda, o di sinergie che non sono state colte, ma certamente non al fatto che sia opportuno creare dei poli, per cui un solo ente dovrebbe occuparsi di informatica, ad esempio, ed un altro di turismo, un terzo di ingegneria, e così via! Siamo dei grandi gruppi industriali, ed è giusto che ognuno di noi elabori i propri programmi di sviluppo, per il bene del paese. Soltanto nel caso in cui le azioni – comprese in questi programmi – provochino deliberatamente inefficienze come quelle da me indicate, riterrei opportuno intervenire sul piano del controllo dell'esecutivo o del Parlamento, senza che ciò sia prefissato in un testo di legge: questa è la mia opinione.

Ho sentito prospettare alcune idee come quella di stabilire che uno solo dei tre enti si occupi della progettazione. Personalmente, ritengo che ognuno di noi debba poter effettuare le progettazioni inerenti alle proprie esperienze e al proprio campo. La concorrenza e la competizione devono esistere non soltanto tra i gruppi privati, ma anche tra le imprese a partecipazione statale, se di sana concorrenza si tratta, evidentemente...

LUIGI CASTAGNOLA. Come nel caso della Valtellina?

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. L'esperienza della Ageni è stata certamente positiva perché è riuscita a dar vita ad iniziative imprenditoriali di privati, che ci auguriamo sane (con nomi di « serie A »), nel Mezzogiorno con una spesa per posto di lavoro così contenuta da rappresentare un *record*, credo.

Abbiamo potuto realizzare tale progetto perché siamo riusciti a dimostrare

che la spesa – risultante dai nostri bilanci – era minore dei costi che avremmo dovuto affrontare per le perdite nelle attività in cui quegli occupati erano utilizzati. Tuttavia, non possiamo sviluppare il modello Ageni al di fuori dei nostri esuberi. Mi sono chiesto se tale modello non possa essere esteso ad altre aree del paese, ma non ho saputo trovare la risposta in quanto credo che il successo sia dipeso soprattutto dalla qualità degli uomini che vi lavorano. Un altro motivo di successo del modello Ageni potrebbe rinvenirsi nel fatto che esso si è estrinsecato in un momento storico di particolare sviluppo dell'economia, in cui gli imprenditori hanno investito molto. Nei prossimi tre anni risulterà più difficile che ciò si realizzi perché gli investimenti, effettuati dagli imprenditori privati, diminuiranno; la gente, infatti, tende a « tirare i remi in barca » nel momento in cui si presentano difficoltà economiche come quelle che stiamo vivendo.

La Ageni, come voi sapete, non ha acquisito partecipazioni. I modelli che si seguono nell'attività di *job creation* in alcune regioni del Mezzogiorno (ad esempio, per la Sardegna e quello allo studio con la legge sulla Calabria) prevedono assunzioni di partecipazioni. Devo dirvi però che, con l'applicazione di tali modelli, l'ENI è andato incontro a grosse delusioni, in quanto quei « matrimoni » non sono stati spesso stipulati con imprenditori di « serie A » e perché i progetti imprenditoriali non erano stati abbastanza approfonditi.

Ritengo che anche le partecipazioni possano rappresentare uno strumento adeguato per la realizzazione di *job creation*, qualora si riesca ad esibire un'analisi accurata dell'investimento, a trovare un imprenditore serio. A tale riguardo, penso che il dottor Nobili potrà fornirvi un quadro più completo, visto che presiede la Monti, una nostra società che si è occupata – insieme con l'Ageni – della riconversione di tredici imprese con 2.200 persone.

Sul problema, che interessa fortemente l'industrializzazione nel Mezzogiorno, sa-

rebbe opportuno procedere – forse anche in questa sede – a qualche approfondimento, poiché si tratta di strumenti che vanno valutati a fondo prima di essere utilizzati per non avere poi delle delusioni. In ogni caso, reputo opportuna ed essenziale la collaborazione con gli altri enti e con i privati nel settore, anche per quanto riguarda la stessa composizione azionaria delle società di *job creation*. È significativo in proposito l'esempio dell'INSA in Sardegna dove ci siamo noi, la GEPI e da ultimo è entrato anche il gruppo IRI. È opportuno seguire questi modelli di partecipazione molto ampi e – perché no – aperti anche ai privati; infatti più operatori industriali ci sono e più progetti sinergici possono essere realizzati.

Per quanto riguarda il settore minerario, l'onorevole Carrus mi ha posto una domanda molto complessa. Il settore minerario e metallurgico non ferroso, di lavorazione primaria e secondaria, nel nostro paese non risulta oggi economicamente conveniente. Nel corso di questi anni abbiamo certamente migliorato la produttività sia nell'attività mineraria sia in quella metallurgica primaria e secondaria, senza riuscire però a riportare a *break even* queste attività. Siamo riusciti a ridurre le perdite, siamo arrivati ad uno « zoccolo duro » che si aggira *grossomodo* sui 150 miliardi – forse riusciremo a diminuirlo ancora – di perdita, ma non siamo riusciti ad andare al di sotto di quella cifra. Se gli utili ce lo consentiranno, attueremo un *right off*, cioè ammortamenti straordinari di impianti (ve ne sono ahimé di nuovi, come quello di Porto Vesme) che non hanno neanche la capacità di produrre il reddito sufficiente per pagare il proprio reintegro di capitale. Attuando un'operazione di *right off* – come abbiamo fatto l'anno scorso – e operando sulla efficienza interna, perché dei margini ancora esistono, ci auguriamo di riuscire a portare vicino al *break even* l'attività di metallurgia primaria e secondaria.

Per quanto riguarda, invece, l'attività mineraria, il problema non è rappresentato solo dall'acquisto dei concentrati che

l'attività mineraria nazionale non è più in grado di produrre nella misura adeguata per alimentare i poli esistenti di zinco-piombo. Anche in questo campo è necessario diventare dei produttori di concentrati (così come avviene nel settore petrolifero), per rompere gli oligopoli che pur esistono nel comparto. A tal fine abbiamo affidato all'AGIP il compito di cercare all'estero delle *joint ventures* nel settore minerario.

Non dobbiamo essere soltanto compratori di concentrati – siamo tra i maggiori nel mondo – ma dobbiamo essere, in parte, anche produttori di *equity* o compartecipi di produzione, per rompere tale oligopolio.

L'attività delle miniere richiede – voglio ricordarlo – il contributo dello Stato; infatti, fin dall'inizio abbiamo chiesto i contributi previsti dalla legge mineraria. A fronte di 150 miliardi di perdita, nel 1986 dovevamo avere 50 miliardi grazie alla legge mineraria: finora ne abbiamo ottenuti 3. Se ci comportassimo rigorosamente, in linea con la legge istitutiva delle partecipazioni statali (articolo 3) per quanto riguarda i criteri di economicità, senza i contributi che fanno fronte agli oneri impropri dell'attività mineraria, noi dovremmo uscire dal settore.

Si tratta di un problema che ho fatto presente all'autorità di Governo: nell'attività mineraria è necessario che la collettività contribuisca ad eliminare le disconomie, perché noi, da soli, non ci riusciamo.

Per quanto riguarda l'attività metallurgica, dovremo ancora andare avanti realizzando alcuni miglioramenti di produttività e dovremo procedere inevitabilmente al *right off* di impianti. Credo che con ciò riusciremo a portare la nostra attività nel settore vicino al *break even* soprattutto se ci aiuteranno le quotazioni che, almeno per alcuni prodotti, come rame e zinco, hanno avuto qualche miglioramento negli ultimi tempi. Abbiamo quotazioni bassissime: se si confrontano quelle odierne del piombo con quelle che erano state assunte quando fu compiuto lo studio dell'investimento di Porto Ve-

sme, nel 1979, si può notare come il piombo costi 700 lire al chilo circa, mentre era previsto un costo di 1.500 lire. Quindi, non bisogna stupirsi se poi, quando si fanno previsioni e si sbaglia, anche in buona fede, i risultati sono tanto negativi.

FRANCESCO NERLI. Formulo qualche quesito al presidente Reviglio, che potrà rispondermi per iscritto.

Egli ha affermato – e io condivido – che vi sono obiettivi che il settore pubblico può e deve darsi, di fronte al mercato ed al privato. Ha citato, tra le *joint ventures* realizzate recentemente, l'accordo tra la Du Pont e l'Enichem per la Sclavo. Poiché si tratta di un settore strategico, per alcuni aspetti anche delicato, per quanto riguarda il campo delle nuove ricerche immunitarie (può occuparsi anche di AIDS), chiedo che la Commissione sia portata a conoscenza dei termini dell'accordo. Vorrei sapere, in pratica, come venga garantito il *management*, la sua ricerca e la sua promozione, nonché l'azione di comando e di controllo sulle ricerche relative ai nuovi vaccini immunitari.

Il presidente Reviglio ha parlato dei settori in cui l'ENI è particolarmente impegnato; vi sono, però, anche attività derivate da altre dismesse (mi riferisco al settore minerario), come la vicenda riguardante l'area dell'Amiata. Domando quindi se non sia il caso che il presidente dell'ENI si impegni in prima persona per un incontro risolutivo, e conclusivo, di una vicenda che dura ormai da troppo tempo, con tutte le conseguenze che sappiamo.

GIOVANNI MOTETTA. A me sono sembrate molto interessanti le considerazioni che, sia in apertura, sia in risposta alle domande dei colleghi, il presidente Reviglio ha formulato. Ha molto insistito, per esempio, sull'obiettivo strategico dell'ENI di ridurre la dipendenza energetica e chimica del nostro paese nei confronti dell'estero.

Le mie domande attengono proprio a questo specifico settore della chimica e

rappresentano un piccolissimo tassello di un mosaico ben più vasto. Ho avuto già modo di formulare lo stesso quesito in occasione dell'esame della legge finanziaria del 1987 e la risposta fu interlocutoria. Per quanto concerne la chimica, siamo debitori, come il presidente Reviglio ha detto; importiamo *in toto* un prodotto di base per alcuni settori della chimica, quale l'acetato di cellulosa, da quando abbiamo chiuso uno stabilimento della Montedison a Verbania. Ora la GEPI ha approntato un piano di fattibilità per la produzione di questa sostanza, legata ai filtri di sigaretta, ma anche ad altri materiali. Ha sottoposto, il presidente Reviglio, il piano all'ENI? L'Ente come intende muoversi in questa direzione, anche per dare un contributo all'alleggerimento, sia pure in piccola misura, della dipendenza chimica verso l'estero, tenendo presente che ormai tutti i produttori, pubblici e privati, importano l'acetato di cellulosa, mentre potremmo produrlo noi?

Il presidente Reviglio ha accennato giustamente al valore strategico dei nuovi materiali, prendendo in riferimento il caso delle ceramiche. Nella mia zona, a Domodossola, come pure nel Trentino, opera una ditta, la Samatec, che ha avviato studi per la produzione di silicio solare e di silicio iperpuro, che sono alla base dei nuovi materiali ceramici (i materiali del futuro, strategici). Non sarebbe bene, proprio per quelle sinergie cui il presidente Reviglio ha fatto riferimento e che esaltava come una politica interessante e giusta, stabilire una *joint venture* con questa ditta per la ricerca e lo studio?

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. La Samatec è nostra.

GIOVANNI MOTETTA. Non sarebbe il caso, allora, di potenziare il settore, visto che con i nostri piccoli strumenti ci siamo imposti persino l'obbligo di organizzare un convegno sui nuovi materiali? Ciò dimostra come il problema sia presente nel nostro paese. Vorrei sapere, quindi, quali siano i progetti, da parte

dell'Enichem, per il potenziamento di questo settore della Samatec e, in particolare, dello stabilimento di Domodossola.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Sulle domande ora formulate posso far pervenire entro pochissimi giorni note scritte, perché i problemi sono ben conosciuti; soprattutto per quanto riguarda l'accordo Du Pont-Sclavo, la nota è già pronta e potrà essere inviata al più presto. Lo stesso discorso vale per la questione dell'Amiata.

Per quanto riguarda l'acetato di cellulosa, ho ricevuto proprio qualche giorno fa un documento sul tema e sui nuovi materiali; abbiamo un progetto di sviluppo, attraverso appunto la Samatec, come centro propulsore e, quindi, anche su ciò possiamo rispondere in breve tempo.

VINCENZO RUSSO. Intendo unirmi agli altri colleghi nel ringraziare il presidente Reviglio per le articolate indicazioni che ci ha fornito. Desidero richiamare la vostra attenzione sulla consapevolezza, dimostrata dal presidente dell'ENI, in ordine alla giusta linea di demarcazione tra pubblico e privato, che ha costantemente caratterizzato i suoi interventi. In nessun club il professor Reviglio potrebbe essere criticato per una confusione terminologica in proposito!

Sottolineo questo perché esiste una filosofia della deindustrializzazione che ci ha molto preoccupato e che ha contagiato anche chi aveva la vocazione a dirigere un'istituzione che doveva garantire importanti equilibri nel nostro paese, a fronte di gravi situazioni verificatesi.

Ovviamente, questo processo di deindustrializzazione ha favorito la riconversione, privilegiando le aree del nord del paese e penalizzando le altre. Per tale motivo, diventa mitologico l'obiettivo di sviluppare le aree meridionali al livello di quelle settentrionali!

Intendo ricordare che attraverso ricerche — fruttuose, grazie alle capacità professionali di chi presta la propria opera nell'ENI — è stata dimostrata l'esistenza

nel Meridione di fonti energetiche, che potrebbero essere sfruttate anche per altre regioni del paese.

Ho constatato che lei, presidente Reviglio, considera con attenzione il problema della dipendenza energetica del nostro paese dall'estero e su tale argomento desidero fare una prima osservazione. Il professor Reviglio è consapevole del limite rappresentato dalla dipendenza energetica dall'estero e, anche se ci troviamo in un periodo di « vacche grasse », ha incoraggiato la ricerca di fonti alternative, in particolare nel campo della geotermia. Effettivamente, nel momento in cui aumentasse il nostro fabbisogno energetico e ci trovassimo in difficoltà, o per oggettiva indisponibilità di fonti energetiche, o per la necessità di non accentuare la nostra dipendenza dall'estero, potrebbe essere molto utile la disponibilità di energia di origine geotermica, unitamente a quella ricavata da altre fonti. L'energia geotermica è stata utilizzata, finora, in maniera marginale, per le basse entalpie; ritengo che le capacità professionali di ricerca scientifica e tecnologica, che da sempre caratterizzano l'ENI, consentano una maggiore utilizzazione di questo tipo di fonte energetica.

Altro motivo di preoccupazione è costituito dalla dipendenza dall'estero nel settore della chimica. Vorrei esortare il presidente Reviglio a considerare attentamente i problemi connessi all'attività della Montedison e delle sue società collegate, pur rendendomi conto dell'esistenza di un alto grado di competitività, dovuto alle grandi dimensioni delle aziende chimiche in tutto il mondo. Lei, professor Reviglio, ci ha ricordato che, nella bilancia dei pagamenti italiana, al deficit del settore agroalimentare e a quello del settore energetico, segue quello del settore chimico. Questa è la realtà; poiché spesso, però, in Italia, il pubblico ha dovuto soccorrere il privato, non vorrei che potessero nuocere le potenzialità negative di un privato, che è diventato tale non si sa come. Le BIN sanno fino a che punto è privato, quel complesso chimico (che comunque è privato e va considerato come tale). Mi affido alla saggezza ed

all'esperienza del presidente Reviglio e spero che, dopo adeguate verifiche, vengano definiti i giusti orientamenti, che mi pare siano già emersi dalla relazione.

Indubbiamente, non esiste alcun vincolo ideologico che impedisca di collaborare con diversi soggetti economici, per risolvere i problemi del nostro paese. La collaborazione con le imprese straniere può essere attuata sia all'estero, sia nel nostro paese. Il rafforzamento della struttura industriale nazionale può avvenire non soltanto attraverso investimenti all'estero, ma anche collaborando con imprese straniere in Italia.

Proprio perché non dobbiamo arrenderci ad una logica di deindustrializzazione, vorrei che ci approvvigionassimo responsabilmente di quanto ci occorre ed utilizzassimo le fonti energetiche anche dal punto di vista chimico (come già avviene solo parzialmente), e non soltanto dal punto di vista termico. Infatti, ad esempio, possiamo utilizzare chimicamente il metano, che è la materia prima che più ci interessa in questo campo, in quanto lo ricerchiamo e lo produciamo nell'ambito del territorio nazionale. Indubbiamente il costo di una materia prima prodotta all'interno del nostro paese dovrebbe essere più basso e determinare un prezzo inferiore; ma la SNAM vende gas all'ANIC allo stesso prezzo del gas acquistato in Algeria e, poiché ciò capita anche nel sud del paese, accade che alcune aziende produttive dell'Italia meridionale sembrano assistite, mentre invece consumano gas prodotto negli immediati dintorni. Se vogliamo essere meridionalisti fino in fondo, dobbiamo evitare che questo sovrapprezzo del metano venga pagato dall'economia delle regioni meridionali.

Constato con soddisfazione che esiste una realistica volontà di superare le rigidità istituzionali, quando ciò può essere considerato utile effettivamente, e non indiscriminatamente con il rischio di determinare inutili sovrapposizioni. Le sinergie possono essere sfruttate quando non c'è sovrapposizione. D'altro canto, va garan-

tita la competitività tra i fornitori dei servizi per i cittadini, in quanto essa rappresenta uno stimolo alla produzione di servizi tecnologicamente avanzati ed adeguati alla cultura industriale del momento.

Per esempio, l'ENI sta diventando una azienda *leader* nel settore del turismo. Tale settore presenta alcuni problemi, ma fornisce un importante contributo all'economia del paese. Se l'ENI contribuisce, attraverso la sua attività nel turismo, al miglioramento dei conti con l'estero, merita da parte del Parlamento gratitudine ed incoraggiamento a proseguire su quella strada.

Ritengo che il professor Reviglio mi possa assicurare su questi argomenti, come anche su un ultimo punto: la possibilità per l'Indeni di svolgere una funzione stabilizzatrice, attraverso la dismissione e la ricostituzione di vincoli industriali, che consentano all'area meridionale di risolvere le difficoltà che ha dovuto affrontare in questo lungo periodo.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Ringrazio l'onorevole Russo per le sue osservazioni e domande. Per rispondere ad esse prepareremo delle note scritte: una sulla geotermia e sui suoi limiti tecnico-economici, un'altra sull'attività dell'Indeni e sulle ragioni per le quali siamo giunti alla conclusione di dismetterla rinunciando — naturalmente per gradi — alle sue attività produttive e realizzando *job creation* attraverso l'Ageni.

Per quanto riguarda il problema della dipendenza chimica dall'estero, voglio assicurare che non intendo in alcun modo supportare la chimica privata con soldi pubblici. Le *joint ventures* sono proprio uno strumento per evitare problemi nel caso di cessioni o valutazioni di quote reciproche. Il problema della valutazione è quello che ha fermato le nostre trattative con la Montedison nella prima fase, perché non eravamo d'accordo sui prezzi. Realizzando *joint ventures* con il conferimento di *assets*, il criterio di valutazione è univoco e il problema del valore non si

pone più (si misurano due gatti contro due gatti, con il relativo metro che vale per tutti...).

Ritengo che il problema del valore (e quello, collegato, del dubbio che i soldi pubblici possano andare o meno ai privati) sorgerebbe soltanto nel caso in cui si dovessero acquistare partecipazioni nella chimica privata pagando un prezzo, e non realizzando scambi o *joint ventures*, come noi proponiamo.

Per quanto riguarda la diversificazione, ho già espresso la mia opinione: mi sembra inopportuno che il nostro gruppo industriale sia l'unico, nel paese, ad avere un vincolo istituzionale a questo riguardo. L'ENI deve essere libera di svilupparsi e diversificarsi a seconda delle esigenze strategiche, del *focus* di *business*, come gli altri gruppi pubblici e privati. Naturalmente, la natura pubblica del nostro Ente comporta una valutazione politica, *ex ante* ed *ex post*, da parte del nostro azionista, nelle sedi dell'esecutivo e del Parlamento.

Questa è ed è sempre stata la mia opinione, anche se — mi rendo conto — tale diversificazione può creare delle difficoltà, poiché in un momento di crisi come quello che stiamo fronteggiando, che si protrarrà nei prossimi tre anni, può determinarsi la tendenza a concentrarsi sui nostri *business* tradizionali. Non desidero dare l'impressione di voler « invadere » altri settori di attività. Affermo solo che l'ENI è un'impresa come le altre e, in quanto tale, deve essere libera di attuare i propri programmi di sviluppo e di diversificazione; naturalmente, tutto questo deve avvenire sotto il controllo del nostro azionista, come avviene per le imprese pubbliche e private. Per quanto riguarda il problema posto — non è la prima volta — dall'onorevole Russo, in merito all'uso del metano nella chimica, potremo provvedere alla stesura di una nota scritta; si tratta comunque di un problema di valorizzazione delle risorse nazionali, che presenta aspetti molto complessi. Finora, abbiamo operato in modo da consentire la permanenza di attività produttive (per esempio, quella dei

fertilizzanti) che altrimenti, senza questo trattamento da parte dell'ENI, non avrebbero potuto continuare; se, infatti, avessimo imposto prezzi uguali a quelli praticati per gli usi industriali, tali attività non sarebbero più risultate convenienti sul piano economico. Il problema riguarda il valore d'uso, trattandosi di una fonte che il nostro paese per la maggior parte importa; occorre decidere se debbano essere sviluppate delle attività produttive che valorizzano questa fonte ad una questione più bassa di quella di importazione, in media naturalmente. La questione è vessata, discussa fin dai tempi di Mattei e si ripropone quasi tutti gli anni; sull'argomento, comunque, potremo inviare una nota scritta.

PRESIDENTE. In ogni caso, uno dei punti considerati dal professor Reviglio sarà oggetto di una mia riflessione finale, perché credo si possa mettere in evidenza la questione di fondo che interessa la Commissione.

PIETRO BATTAGLIA. Il professor Reviglio ha sottolineato come gli obiettivi principali dell'ENI si possano sintetizzare soprattutto nel ridurre la dipendenza energetica, chimica e dei nuovi materiali; egli ha altresì ricordato che i quattro quinti delle attività dell'Ente da lui presieduto hanno per oggetto la produzione di energia.

Tuttavia, nelle ultime battute della sua relazione — per la quale mi permetto di ringraziarlo a titolo personale — si è soffermato sul doveroso impegno da assumere nel Mezzogiorno, chiedendo anche (mi corregga il presidente se sbaglio) per il suo istituto l'ingresso in settori non istituzionali.

Al riguardo, che cosa pensa il professor Reviglio circa le iniziative sviluppate negli anni settanta nel settore chimico in modo dissennato, in Calabria? Ricordo la vicenda delle società Rovelli e Ursini, quella risalente al 1973 della Saline ioniche (184 miliardi), mai avviata a produttività, sicché 300 lavoratori si trovano da sempre in cassa integrazione; ram-

mento la SIR di Lamezia Terme, impiantata e poi smobilitata; la testurizzazione di Castrovillari, nonché il polo chimico di Crotone costituito da Montedison e Pertusola. Tale società è già stata ricordata dal collega Garavini; su di essa il professor Reviglio ha fornito notizie direttamente ai ministri interessati, poiché sono state presentate sull'argomento alcune interrogazioni e si è svolta sul luogo una manifestazione organizzata dalle forze sociali.

Quali impegni intende assumere l'ENI di fronte ad un panorama purtroppo degradato, per avviare in Calabria un sistema produttivo, nei settori evidenziati, dei servizi e del turismo?

In quella regione esiste la SNAM progetti con sede a Vibo Valentia, la quale opera da diversi decenni. In un momento in cui il paese affronta il problema del rilancio delle attività produttive della Calabria, quale può essere lo sforzo dell'ENI per realizzare un progetto complessivo di sviluppo, in quella regione, in settori anche non tradizionali?

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Onorevole Battaglia, non sono in grado di rispondere alla sua domanda.

Nella nostra attività nell'intero paese e nel Mezzogiorno, incontriamo spesso vincoli istituzionali che ostacolano le nostre possibili iniziative nel settore del turismo, così come in quello dell'informatica o in altri ancora. In tali comparti, proprio per l'esistenza di tali vincoli, non abbiamo potuto realizzare progetti utili non soltanto per l'ENI, ma anche per i problemi occupazionali del paese.

In ordine all'attività turistica, possiamo soltanto aprire *motels*, svolgere attività strumentali rispetto alla distribuzione petrolifera; alle volte, abbiamo perfino impiantato pompe di benzina davanti all'albergo, al fine di consentirne la costruzione! Credo che questo vincolo debba essere riconsiderato, se interessa permettere ad un ente come il nostro di sviluppare turismo.

Naturalmente, ci troviamo ancora in una situazione di diseconomia per errori

gestionali e strategici compiuti nel passato, ma crediamo di avere la capacità, grazie ad un nuovo *management*, di riportare l'Ente, nel giro di qualche tempo, al risanamento. Esso è comunque il secondo gruppo nazionale nel turismo e potrebbe sviluppare sia in Italia sia all'estero importanti iniziative, anche perché l'occupazione in questo settore ha un costo certamente minore rispetto a quella relativa ad altri comparti.

A mio avviso, anche la regione Calabria potrebbe essere interessata da qualche iniziativa del gruppo, ove venissero rimossi i vincoli istituzionali. Attualmente diventa difficile rispondere alla domanda di diversificazione, che continuamente ci viene rivolta. Non possiamo sviluppare attività diverse da quelle proprie del settore energetico e chimico, dati i molteplici problemi che già dobbiamo affrontare in tale ambito. È difficile immaginare di avere una coperta tanto grande da coprire tutte le questioni che ci vengono prospettate; non vorrei che la rimozione dei vincoli istituzionali venisse vista come la panacea per risolvere ogni difficoltà. Mi limito semplicemente a prospettare alcune iniziative che l'ENI potrebbe assumere, in assenza di tali vincoli, nell'interesse del paese; non voglio dare l'impressione che l'ente stia maturando progetti estremamente ambiziosi.

LUIGI CASTAGNOLA. Avremo successivamente modo di formulare in altra sede parlamentare ulteriori domande. Mi limito per il momento a porne due.

In primo luogo, desidererei avere una documentazione per le nostre successive audizioni; mi sembra, tra l'altro, di averla già chiesta in passato, senza averne potuto avere – credo – cognizione. Vorrei esaminare i dati e le tabelle relativi alla spesa attuale e a quella sostenuta dieci anni fa per brevetti, licenze ed altri beni tecnologici, nonché sapere a quanto ammontano e a quanto ammontavano dieci anni fa gli introiti dell'ENI. Ciò consentirebbe di individuare un *trend*, in modo da comprendere se stia diminuendo od aumentando la dipendenza.

La seconda domanda riguarda la dipendenza chimica, di cui abbiamo discusso tante volte. Credo sia vero che nel mese di dicembre si sono rivelate fondate molte previsioni pessimistiche, essendo aumentata la quota di domanda nazionale chimica coperta da importazioni...

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Questa tendenza si è fermata.

LUIGI CASTAGNOLA. Purtroppo, si pone sempre il problema dell'« incrocio » tra le valute e i volumi, per cui vorrei conoscere dati più precisi. Se la situazione è tanto drammatica, come i dati, anche relativi all'interno, sembrano confermare al di là delle critiche, si pone oggi (anche ai fini della nostra indagine sui rapporti tra pubblico e privato – e naturalmente tra attività nazionale e internazionale – nei punti strategici dell'economia nazionale) la seguente questione: non è venuto il momento di porre, in termini più accelerati rispetto al passato, il problema delle dimensioni, delle masse critiche e dell'accrescimento di volume della chimica italiana, in particolare di quella pubblica? Sono d'accordo, come ha già affermato il presidente Reviglio, di evitare di ritrovarci tra un anno a ripetere quanto si è detto oggi. È trascorso un anno, infatti, da quando si è parlato delle possibili alleanze e, su questo argomento, abbiamo ascoltato una precisa relazione del presidente dell'ENI; nonostante ciò, siamo sempre allo stesso punto.

Non vi è un problema di accelerazione per quanto riguarda le grandezze quantitative e qualitative di determinazione di una massa critica capace di invertire le tendenze registrate fino ad oggi? Da questo punto di vista, non vi è il pericolo di una sorta di circuito perverso per cui non si può comprare dall'Uniroyal, data la difficoltà – questa è soltanto una delle ragioni, eviterò di elencare le altre – di equilibrare le dimensioni dell'Enichem con quelle della Uniroyal? E finché non si raggiunge una dimensione Enichem

tale da sopportare acquisizioni di quella grandezza, non si potrà pervenire a quel salto di qualità di cui vi è bisogno?

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Per quanto riguarda la bilancia tecnologica, mi riservo di inviare una nota scritta. Devo aggiungere, tuttavia, che al termine dell'analisi da noi compiuta i dati indicano che, negli ultimi anni, si è registrato un peggioramento che il nostro impegno per la ricerca – pari a 379 miliardi – non ha corretto poiché sono necessari tempi lunghi.

Noi sopportiamo, ancora oggi, i risultati negativi del rallentamento dello sforzo verificatosi negli anni settanta e nei primissimi anni ottanta. Dopo aver analizzato questa problematica, abbiamo ideato degli strumenti istituzionali, come il fondo ENI per la promozione delle ricerche di gruppo, il quale conduce indagini nei campi più interessanti, altrimenti inesplorati. Il nostro impegno nella ricerca concerne anche l'individuazione dei vastissimi problemi da affrontare quando si vuole agire in un comparto in cui non è facile la tradizionale analisi costi-benefici.

In ordine alla dipendenza chimica, non ho nulla da aggiungere poiché l'onorevole Castagnola ha ripetuto, in altri termini, quanto io stesso avevo già riferito. Il problema delle dimensioni è rilevante. Esso, infatti, non può essere concepito soltanto in termini di unione dei due « pezzi » perché si può diventare *leader* europeo in questo campo riunendo il comparto fibre dell'ENI con quello della Montedison; lo stesso può dirsi per i fertilizzanti o le gomme, dal momento che il problema delle dimensioni è di natura settoriale.

Vi sono importanti sinergie derivate dall'unione di settori, e sinergie nelle quali molti settori sono riuniti in un amalgama più grande; quest'ultima tipologia esiste, pur essendo inferiore di numero rispetto a quelle settoriali. Comunque, la somma delle attività settoriali – e delle connesse sinergie – produce un nu-

mero di sinergie maggiore rispetto a quelle cui danno luogo le semplici *joint ventures* settoriali.

ALBERTO MONACI. Nel ringraziare il presidente Reviglio, eviterò il prologo storico-ideologico che, a mio avviso, poteva essere utile sulla prima parte della illustrazione del presidente dell'ENI, in quanto il tempo a disposizione non è molto.

Mi sorge il dubbio però che nella ricerca di nuove intese con *partners* internazionali, soprattutto americani, si sia sottovalutato, non avendolo anteposto, il rafforzamento, con l'impiego di maggiori mezzi nella ricerca, di taluni settori *leaders* strategici, al fine di porsi in una posizione più fortificata e consistente. Il collega Nerli ha ricordato la vicenda Sclavo-Du Pont, che ho vissuto da vicino essendo di Siena, ma se ipotesi del genere non andassero in porto e si rivelassero, quindi, delle delusioni, al *partner* italiano (vale a dire all'ENI) rimarrebbe da risolvere il dirompente problema degli aspetti socio-occupazionali.

Pertanto, vorrei chiederle, presidente Reviglio, se è possibile per il futuro pervenire ad eventuali intese ed accordi, rafforzando e utilizzando (attraverso maggiori investimenti) le risorse a disposizione dell'ENI nella ricerca. In questo modo, divenendo un *partner* sufficientemente competitivo, eviteremmo, come spesso avviene, condizioni minoritarie e ci assisteremmo, almeno dal punto di vista tecnologico, su una posizione forte.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Onorevole Monaci, le *joint ventures*, le acquisizioni e le dismissioni non sono il prodotto del caso, ma il risultato del *focus* strategico, attraverso il quale individuare come, da due posizioni di debolezza, si possa raggiungerne una di forza.

Noi cerchiamo di concludere *joint ventures* con *partners* seri poiché l'esperienza dimostra che i « matrimoni » contratti con le imprese più consolidate e dinamiche hanno maggiori probabilità di suc-

cesso, rispetto ad operazioni portate a termine con imprenditori di « serie B » o « C ».

Molte possibilità di acquisizioni, *joint ventures* o dismissioni non si realizzano e non riescono a concludersi per varie ragioni: rispetto alle *joint ventures* da me ricordate, almeno il doppio non se ne sono realizzate. Di recente abbiamo presentato un'offerta di acquisizione ad alcune società chimiche americane, offrendo 300 milioni di dollari, ma la proposta non è stata neanche presa in considerazione poiché ve ne erano altre molto più interessanti. Abbiamo rivolto offerte dimensionate alle sinergie che queste attività potevano farci realizzare, ma altri gruppi hanno ritenuto di pagare di più, disponendo di maggiori sinergie. Cerchiamo di « portare » i nostri punti di forza per curare le nostre debolezze con i punti di forza dei *partners* e, se svolgeremo bene il nostro lavoro di imprenditori, le *joint ventures* avranno successo, altrimenti significherebbe che abbiamo sbagliato. Dall'esperienza passata risulta che i due terzi delle *joint ventures* non hanno avuto esito positivo per vari motivi: in taluni casi si è innestato un « ramo » troppo grande su una « pianta » poco robusta; in altri si è registrata una diversità culturale, oppure vi è stata scarsità di risorse finanziarie da parte di chi intendeva acquistare. Molte delle *joint ventures* concluse negli ultimi due o tre anni non hanno dato i risultati attesi, perché i *leverages* realizzati a questo scopo e per le acquisizioni non erano più ottenibili nella nuova situazione economico-finanziaria.

Per quanto riguarda la Sclavo-Du Pont di Siena, di cui ha parlato l'onorevole Monaci, riteniamo di aver contratto il « matrimonio » con il miglior *partner* sinergico, che aveva grandi capacità nel settore dei vaccini tradizionali, ma non riusciva a competere con gli sviluppi innovativi realizzati nei comparti degli emoderivati e dei vaccini di nuova generazione. In questi ambiti, la Du Pont ha forti capacità, essendo la più grande impresa chimica, nel settore della ricerca, dove ogni anno investe 1 miliardo e 200

milioni di dollari, 1.500 miliardi di lire, occupa 14 mila ricercatori (quest'anno ha avuto un premio Nobel) ed è all'avanguardia nell'ingegneria molecolare.

Proprio nei giorni scorsi tale società ha presentato un campione di sangue che possiede sostanze immunologiche tali da essere considerato di nuova generazione rispetto al normale tipo di sangue utilizzato dagli emofiliaci. Questo nuovo sangue metterà fuori mercato quello tradizionale e, comunque, noi non avremmo mai potuto produrlo, in quanto non ne abbiamo le capacità. È solo un esempio, che la nota scritta spiegherà esaurientemente, ma l'ho citato per evidenziare che abbiamo valutato i soggetti con cui collaborare, al fine di rendere più dinamica la società, di contribuire all'aumento dell'occupazione senese e, più in generale, della bilancia commerciale italiana.

Penso di poter garantire che con la creazione di questa *joint venture* la Du Pont realizzerà notevoli investimenti in Italia e più specificatamente a Siena. Non dimenticate che dagli attuali 170 miliardi di fatturato, la società dovrà passare nell'arco di dodici-tredici anni a 600 miliardi, con positivi effetti sul piano occupazionale per il nostro paese. Naturalmente ambedue le parti hanno ottenuto qualcosa: noi abbiamo acquisito tecnologia e, soprattutto, la ricerca nei diagnostici con il relativo mercato, in cui eravamo deboli; l'altra società si è inserita in un mercato che non conosceva e, nel settore dei vaccini tradizionali, che non praticava.

Sono convinto che la *joint venture* sarà un successo e mi auguro che la nota predisposta possa spiegare esaurientemente le ragioni del « matrimonio », le motivazioni per le quali crediamo nel successo, nonché le garanzie predisposte a salvaguardia di determinati interessi pubblici come quello che, in caso di bisogno, la richiesta di produrre vaccini ed emoderivati, da parte di Enichem, venga accettata dalla *joint venture*.

PRESIDENTE. Prima di concludere il nostro incontro, vorrei porre talune que-

stioni che, in qualche modo, si fanno carico di quanto affermato dagli intervenuti, tentando di svolgere in pochissimi minuti un ragionamento.

Credo di poter individuare il dato di fondo della relazione del presidente Reviglio nella libertà di intrapresa che un ente come l'ENI deve avere, funzionalizzando la stessa libertà agli obiettivi di politica economica che il paese si pone. Rispetto alle finalità esistenti – approvvigionamento energetico, diminuzione della dipendenza energetica (dall'Est) e chimica – domando, considerando il peggioramento delle ragioni di scambio (caduta del dollaro e del prezzo del greggio rispetto al dato 1985, quindi, di fatto, minori ricavi da parte dell'ENI), se il gruppo non ritenga necessario, per garantire l'efficienza (che significa anche approvvigionamento di risorse finanziarie), potenziare l'attività che in parte possiede rispetto al primitivo settore dell'energia, in cui per altro alcuni gruppi cominciano ad essere in difficoltà, proprio per le ragioni di carattere internazionale da me ricordate. Nel quadro di un bilancio consolidato – non dimentico che fu la nostra Commissione, l'anno scorso, a favorire il consolidamento del bilancio attraverso incorporazioni di attività in perdita, in società che avevano utili – al fine di ricercare le opportunità di mercato, non ritiene l'ENI di dover potenziare alcune presenze in settori diversi da quello energetico, perché in quei comparti si possono intravedere possibilità di risorse finanziarie, a sostegno degli obiettivi di carattere generale?

In ordine alla dipendenza chimica ed al rapporto Sclavo-Du Pont, personalmente penso che, quando si cede il 50 per cento di una società come la Sclavo ad un ente che spende 1.500 miliardi per la ricerca, giustamente la società è ceduta a tutti gli effetti. A meno che l'iniziativa dell'ENI, e dell'Enichem in particolare, non punti anche al recupero ed al sostegno – attraverso *joint ventures* o acquisizioni – di presenze produttive esistenti sul mercato italiano nel settore della chimica farmaceutica ed in quello dei dia-

gnostici, per avere una strategia complessiva che non solo riporti capitale e *know how* straniero in Italia, ma nel contempo sostenga (forse tardivamente, in quanto il 60 per cento della farmaceutica è in mano al capitale straniero) l'intrapresa che pur è presente nel settore privato – per la parte diagnostica e farmaceutica – rispetto alla quale il gruppo ENI potrebbe svolgere una funzione di aggregazione delle offerte e di potenziamento, tramite la creazione di *joint ventures* o l'acquisizione di piccole o medie imprese. Ciò ai fini dei due obiettivi che già l'ENI si propone, vale a dire – ripeto – l'approvvigionamento energetico e la dipendenza chimica.

A questo punto – e richiamo l'attenzione dell'onorevole Castagnola perché è un dato che lui stesso ha sottolineato – credo opportuno domandare al presidente Reviglio se il gruppo non ritenga opportuno « sposare » altri due obiettivi, che per altro la Commissione bilancio non ha mancato di evidenziare, e cioè l'obiettivo Mezzogiorno e quello relativo al trasferimento sulla domanda estera di parte della crescita del paese, sorretta quasi essenzialmente dalla vivacità della domanda interna, per la politica di bilancio che ne deriva. Naturalmente, l'obiettivo Mezzogiorno non può essere seriamente considerato in presenza dei vincoli cui lei si è riferito, in quanto essi impediscono di fatto l'ingresso in comparti che potrebbero dare al Mezzogiorno un aiuto diverso e più incidente di quello che in realtà, con il mantenimento degli attuali limiti statutarî, lo stesso ENI fornirebbe. Ritiene, quindi, che l'obiettivo Mezzogiorno sia strettamente legato alla rimozione dei vincoli statutarî che, ripeto, impediscono al gruppo il perseguimento di una politica di rilancio, al di là dell'episodio Pisticci (più volte richiamato quale esempio di impegno dell'ENI), il quale oggettivamente non può essere considerato esaustivo della strategia meridionalistica, che necessita di differenti tipi di intervento?

Il secondo obiettivo indicato forse affonda le radici in un'antica vocazione dell'ENI, per altro da lei accennata quando

ha ritenuto che per la sua forte presenza internazionale, l'ENI può aprire mercati internazionali al sistema produttivo italiano. Dobbiamo, però, affrontare un problema: quello del trasferimento dell'incremento del PIL' dalla domanda interna alla domanda estera, vale a dire, dovendo contenere la domanda interna, e senza innescare fatti recessivi, dobbiamo poter trasferire sulla domanda estera parte del nostro incremento del PIL. Non pensiamo di caricare l'ENI di questa responsabilità. È indubbio, comunque, che il gruppo da lei presieduto può rappresentare lo strumento di penetrazione nei mercati sia dei paesi in via di sviluppo sia di quelli industrializzati, per la presenza e la tradizione vantate.

Le chiedo pertanto: l'ENI ritiene – accanto all'obiettivo Mezzogiorno – di poter « sposare » anche questa funzione di traino per il sistema produttivo italiano? In quale misura? Ed ancora: per i due obiettivi indicati (ripeto: Mezzogiorno e penetrazione nei mercati internazionali), occorre all'ENI chiedere al Governo ed al Parlamento uno sforzo finanziario, considerando che la legge finanziaria arriverà, dall'altro ramo del Parlamento, all'esame della nostra Commissione tra qualche giorno?

Posto che l'impegno dell'ENI è concentrato su due sostanziali filoni – energetico e chimico – si profila un'esigenza di diversificazione che questa mattina molti gruppi parlamentari contestavano al presidente dell'IRI. Un'esigenza, per altro, molto sentita dai grandi gruppi privati che in Italia ed all'estero procedono a diversificazioni dall'attività manifatturiera all'attività creditizia, all'assicurativa, ai servizi. Di guisa che gli obiettivi, che quei gruppi privati perseguono, possono ritrovare, nella loro diversificazione, le risorse finanziarie necessarie. La domanda è la seguente: ritiene l'ENI di poter perseguire questa strategia di ulteriore diversificazione, finalizzata a tali obiettivi? Perché, se le cose stanno così, presidente Reviglio, ha un senso la rimozione dei vincoli e può avere una ragione la destinazione di risorse finanziarie ne-

cessarie; se così non fosse, invece, rischierebbe di risultare marginale la disquisizione sui vincoli da rimuovere e sulle eventuali risorse finanziarie alle quali, lo scorso anno, l'ENI ha molto opportunamente rinunciato.

Vorrei sapere, inoltre, a che punto si trovi il cosiddetto « progetto Mediterraneo » e quali iniziative si intendano assumere, lasciando a lei la scelta se rispondere oralmente oppure inviare una nota.

FRANCO REVIGLIO, *Presidente dell'ENI*. Prima di entrare nel merito delle sue domande, vorrei premettere che i progetti di investimento inclusi nei piani triennali ordinari e nei piani straordinari per il Mezzogiorno (sia quelli aggiuntivi di cui alla legge finanziaria 1987, sia quelli previsti sulla base della incentivazione dalla legge n. 64) sono in queste settimane oggetto di approfondite riflessioni da parte del vertice dell'ENI e delle società caposettore, alla luce del mutato quadro internazionale.

Abbiamo predisposto un piano triennale, per il periodo 1988-1990, di circa 19 mila miliardi (di cui 8.300 destinati al Mezzogiorno), ed elaborato programmi aggiuntivi per circa 2.700 miliardi da sostenere con la legge finanziaria 1987 e con la legge n. 64. La cifra totale ammonta, quindi, a più di 20 mila miliardi.

Nel momento in cui abbiamo predisposto tali programmi, soprattutto quelli ordinari che, ripeto, ammontano a circa 19 mila miliardi, avevamo di fronte una previsione di *cash flow* del gruppo che, sostanzialmente, consentiva di coprire gli investimenti con l'autofinanziamento. Nella situazione (precedente alla caduta del prezzo del greggio e del dollaro), creatasi nel triennio 1984-1986, abbiamo realizzato quello che ho definito il « circolo virtuoso », vale a dire abbiamo finanziato investimenti, per circa 17 mila miliardi, interamente con il nostro *cash flow* e — grazie ai fondi di dotazione, ottenuti dallo Stato — abbiamo ridotto di altrettanto, *grosso modo*, l'indebitamento. Con il nostro *cash flow* abbiamo finanziato tutti gli investimenti e ci siamo tro-

vati, alla fine, con 3 mila miliardi circa di debiti in meno — in questo triennio — per l'azione di una serie di variabili che si muovevano « virtuosamente ».

Sono stati effettuati investimenti consistenti ed abbiamo registrato anche un utile netto, mediamente intorno ai 432 miliardi, dedotte le imposte, nel triennio. Se teniamo presenti gli ammortamenti straordinari (*right off*) che abbiamo realizzato, portando — come sono solito dire — « fieno in cascina », abbiamo raggiunto la cifra di 880 miliardi di utile annuo, nel triennio.

Ci trovavamo, quindi, in quella situazione quando avevamo elaborato il piano triennale; prevedevamo un *cash flow* di circa 6 mila miliardi che avrebbe consentito di coprire (insieme con il ricorso al mercato finanziario, i nuovi aumenti di capitale e le quotazioni in borsa di alcune imprese) i nostri investimenti.

La situazione è ora radicalmente cambiata. Il nostro *cash flow* si è ridotto in misura consistente, per effetti esterni, e nonostante le contromisure adottate (accelerazione delle ristrutturazioni e così via), pur chiudendo ancora con un utile i nostri conti economici, abbiamo subito una riduzione del *cash flow* di circa un terzo fin da quest'anno.

Fin dal 1987 per mantenere gli investimenti programmati — la nostra è l'unica impresa petrolifera al mondo ad esservi riuscita — siamo stati costretti a contrarre debiti. In questo momento rappresentiamo l'impresa che ha fatto più investimenti dopo la Esso (6 mila miliardi); ma con quell'indebitamento — per consuntivo, siamo ancora a novembre — di 1.700 miliardi siamo usciti, per la prima volta, dal « circolo virtuoso ».

A questo punto ci troviamo di fronte ad un problema strategico: nei prossimi tre anni avremo, *grosso modo*, 13.500 miliardi di *cash flow* a fronte di circa 19 mila miliardi per gli investimenti da realizzare. Cercheremo, in parte, di ricorrere al mercato ed alla borsa (senza, però, poter contare su di una cifra superiore ai 500 miliardi annui), in parte potremo anche ridurre il nostro « circolante » che,

soprattutto nel campo della chimica, è troppo elevato; rimane però irrisolto il problema del « buco » di 4-5 mila miliardi in tre anni.

Nella sostanza stiamo rimodulando i nostri investimenti, cercando di rinviare una parte di quelli dei progetti « Risorse estere » e « Gas nazionale », tenendo presente che la vulnerabilità energetica del nostro paese si aggraverà secondo le previsioni soprattutto nella seconda parte degli anni novanta. Possiamo, quindi, rallentare un po' lo sforzo che, peraltro, abbiamo sostenuto in misura consistente, raggiungendo all'incirca la cifra di 20 milioni di tonnellate di *equity* (cioè di produzione mineraria nazionale), che insieme al gas ci farà arrivare dai 14 milioni e mezzo ai 16 milioni, compresi gli investimenti già realizzati.

Stiamo, quindi, rimodulando i nostri progetti; questo esercizio sarà pronto tra qualche settimana e porterà ad una riduzione – nel triennio – parziale degli investimenti nell'*up stream* e nel *down stream*, non nel settore chimico nel quale vogliamo mantenere inalterato il nostro sforzo.

Desidero porre all'attenzione della Commissione un problema: è essenziale, per il mantenimento dei nostri investimenti nel Mezzogiorno, l'attuazione degli strumenti normativi esistenti; mi riferisco alla legge finanziaria del 1987 (la quale non ha ancora avuto realizzazione), alla legge n. 64 (che da quanto mi è stato riferito, non potrà trovare applicazione se non nella prima metà del prossimo anno) e, inoltre, alla legge finanziaria per il 1988, tuttora all'esame del Parlamento.

Abbiamo rinunciato ai fondi di dotazione per coprire le perdite di gestione, ma non l'abbiamo fatto – e li abbiamo richiesti anche l'anno scorso – per la partecipazione ai capitali di rischio, perché riteniamo di non essere diversi da una impresa privata che richiede un aumento di capitale al proprio azionista; tale richiesta è stata avanzata per poter far fronte agli investimenti programmati, in particolare, per il Mezzogiorno.

Vorrei rispondere, quindi, alla prima domanda che lei mi ha posto, dicendo che è necessario – se si vuole che venga attuato il nostro progetto di investimenti nel Mezzogiorno di 8.300 miliardi nel triennio – che esista un supporto pubblico. Ho già avanzato la richiesta ai membri del Governo e, ora, intendo presentarla anche al Parlamento.

Per quanto riguarda la necessità delle diversificazioni, credo sia antistorico mantenere tale vincolo soltanto per legge. Dobbiamo essere liberi di svolgere le attività che riteniamo economiche nella nostra strategia. Non vogliamo fare di tutto; anzi, sappiamo che occorre concentrarsi sulle poche cose che si sanno fare. In alcuni casi la nostra diversificazione potrebbe portare ad iniziative che riterremmo utile perseguire a vantaggio del paese, oltre che del gruppo ENI; ma non possiamo operare per l'esistenza di un vincolo normativo che agisce soltanto nei nostri confronti.

A mio giudizio, se non avremo il vincolo, svilupperemo quel poco di diversificazione che è economica. Non vorrei qui alzare troppo il livello delle aspettative, ma certamente si tratterà di diversificazioni riguardanti per la maggior parte il Mezzogiorno, dove per altro esistono i più grandi problemi di esuberanti potenziali nel settore della chimica; il Sud d'Italia rappresenta l'area in cui potremmo più sviluppare le attività di diversificazione.

Tra gli obiettivi preminenti del gruppo, a parte quelli storicamente rilevanti della riduzione della dipendenza energetica e chimica, vi è quello di fare da traino all'industria italiana. Ogni giorno lavoriamo, signor presidente, per raggiungere questo obiettivo: ogni commessa che riusciamo ad ottenere è lavoro per l'industria italiana ed è domanda estera. Gli strumenti che abbiamo a disposizione ed il supporto della legge sulla cooperazione sono stati enormemente migliorati per la visione lungimirante delle nostre autorità di Governo in politica estera e ci forniscono le basi senza le quali non potremmo svolgere il nostro compito. Per esempio, in questi giorni

stiamo concludendo la negoziazione di una grande commessa in Argentina; senza l'aiuto del Governo italiano tale commessa non potrebbe realizzarsi, ma rappresenta comunque un supporto di attività (per svariate centinaia di miliardi di lire) svolte nel nostro paese. Lo stesso discorso vale per il progetto « Mediterraneo »; inoltre sto studiando una serie di iniziative da perseguire in Egitto ed in Tunisia, dove sono stati predisposti dei sopralluoghi per approfondire il tema. L'attività di supporto attraverso sviluppi della domanda estera nei confronti della produzione delle imprese nel nostro paese è, certamente, uno degli obiettivi strategici dell'Ente; naturalmente, esso può essere sviluppato tanto meglio, quanto meno vi sia il vincolo delle risorse, perché noi non possiamo né vogliamo riprodurre il « circolo vizioso » degli anni 1981-1983: nel giro di due anni, il gruppo ENI raddoppiò i propri debiti (da 9 a 18 mila miliardi), rischiando di mettere in moto quel « circolo vizioso » che avrebbe determinato, se non fosse stato arrestato, la fine di questo grande gruppo industriale.

Non voglio « demonizzare » i debiti; si possono anche fare, quando alla fonte degli stessi vi sono investimenti produttivi. Esiste, però, soprattutto in un momento di difficoltà economica come quello che abbiamo di fronte, un limite all'indebitamento, oltre il quale diventa rischioso ricorrere a questa pratica per finanziare investimenti. Si tratta di un problema, signor presidente, che vorrei porre alla sua attenzione.

Per quanto concerne la Sclavo, spero che la nostra nota possa eliminare alcuni dei dubbi che sono stati avanzati. La Sclavo-Du Pont nasce come un veicolo anche per le altre imprese private che agiscono nel nostro paese; negli accordi abbiamo inserito una clausola, accettata dalla controparte, per coinvolgere nelle sinergie di questa *joint venture* anche altri partners privati italiani. Posso garantirle,

signor presidente, che lavoreremo in tal senso.

In riferimento al progetto « Mediterraneo », farò pervenire una nota in merito, che trae spunto non soltanto dalle analisi di politica economica che ho avuto modo di sviluppare in questi due anni sui problemi dell'area in questione, ma anche dai progetti su cui stiamo operando per contribuire, con lo sviluppo del Mediterraneo, anche a quello del nostro paese.

PRESIDENTE. In conclusione, voglio ringraziare il presidente Reviglio ed i suoi collaboratori per aver partecipato all'odierna seduta della Commissione. Dal momento che ad una domanda è stata data una risposta molto chiara sui problemi connessi con il mantenimento del livello degli investimenti, in particolare nel Mezzogiorno, gradiremmo che ci fosse inviata una nota in ordine ai problemi relativi a queste tematiche, disaggregando sia le quantità, sia il tipo di interventi inerenti alle aree territoriali, segnatamente al Mezzogiorno, con riferimento non esclusivamente alla legge finanziaria (non dimentichiamo che stiamo svolgendo un'indagine conoscitiva sui rapporti tra pubblico e privato). Una nota degli uffici dell'ENI dovrebbe riguardare il rapporto che la presenza internazionale dell'Ente ha consentito, in termini di ricaduta sull'apparato produttivo italiano; infatti, anche su questo terreno vi deve essere una direttrice dalla quale non possiamo derogare, come Parlamento, se vogliamo, da un lato, raggiungere obiettivi di bilancio e, dall'altro, non innescare manovre recessive. Ecco perché la tradizione di presenza all'estero del gruppo, se documentata, può essere utile elemento di riflessione sia per quanto riguarda il rapporto tra pubblico e privato, sia in riferimento, ovviamente, alla politica delle risorse finanziarie da destinare alle iniziative dell'ENI.

La seduta termina alle 19,30.