

4

SEDUTA POMERIDIANA DI MERCOLEDÌ 9 DICEMBRE 1987

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE GEROLAMO PELLICANÒ

INDI

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'EFIM, professor Rolando Valiani.

PRESIDENTE. Ringrazio il professor Rolando Valiani, presidente dell'EFIM, e il suo collaboratore dottor Lerro, per avere accettato l'invito della Commissione. Lo ringrazio anche a nome del presidente della Commissione, il quale tarderà qualche minuto per altri impegni.

Il professor Valiani è stato invitato ad esporre alla Commissione la propria opinione nella sua esperienza sui rapporti tra pubblico e privato, con particolare riferimento ai settori strategici, nell'ambito di un'ampia indagine disposta dalla nostra Commissione per acquisire il contributo dell'esperienza dei maggiori esponenti dell'industria pubblica e privata.

Se il professor Valiani è d'accordo, potrebbe svolgere una relazione introduttiva, a seguito della quale i colleghi deputati formuleranno alcune domande, rimanendo inteso che, ove lo ritenga opportuno e necessario può riservarsi di rispondere per iscritto alle domande che richiedano un ulteriore approfondimento.

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

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Signor presidente, gli onorevoli deputati troveranno in allegato alla rela-

zione che è stata distribuita l'indicazione, sia pure sintetica, dello stato attuale dei rapporti tra aziende del gruppo EFIM e aziende private o pubbliche, italiane o straniere, in modo che si possano rendere conto della natura e delle caratteristiche dei rapporti di collaborazione in essere.

Al di là dell'esame degli allegati sui quali l'EFIM è pronto a fornire qualunque approfondimento, credo sia più opportuno che io vi legga alcune riflessioni per quanto attiene ai criteri che l'EFIM sta seguendo nel portare avanti questi rapporti di collaborazione con aziende private e pubbliche nazionali e di altri paesi.

Il governatore della Banca d'Italia, Carlo Azeglio Ciampi, soffermandosi in un recente convegno sullo stato di salute dell'industria, ha parlato di « tessuto produttivo ammodernato, in condizione di redditività soddisfacente e con rapporti di indebitamento fra i più bassi nel novero dei paesi industriali ». È un riconoscimento lusinghiero, che fotografa con esemplare obiettività i significativi progressi realizzati dall'industria italiana negli anni ottanta.

Raramente nella storia d'Italia l'apparato produttivo aveva vissuto una fase così intensa di « tempesta creatrice ». Nel giro di pochi anni il sistema delle imprese ha saputo recuperare i ritardi accumulati negli anni settanta e ha raggiunto, nei settori che sono tipici della nostra vocazione industriale, livelli tecnologici che non hanno nulla da invidiare a quelli dei paesi concorrenti.

Credo che il riconoscimento di Ciampi non fosse circoscritto all'industria privata. Anche le imprese a partecipazione statale hanno cambiato profondamente volto in

questi anni. La loro redditività industriale non è inferiore in media a quella del settore privato e a tal riguardo è sufficiente verificare gli indici contenuti nel campione di Mediobanca, anzi in alcuni segmenti è addirittura superiore. Se questi progressi poi non si sono ancora tradotti in tangibili risultati di bilancio, è perché la situazione finanziaria delle imprese a partecipazione statale risente ancora delle difficoltà che l'azionista Stato incontra nel reperire risorse per capitalizzarle adeguatamente.

Sarebbe tuttavia un errore limitarsi all'elencazione dei progressi compiuti dal sistema delle imprese. C'è anche l'altra faccia della medaglia. Infatti, il pur formidabile passo in avanti non ha impedito che il vincolo estero diventasse ancora più stringente. La fragilità della bilancia dei pagamenti resta il « tallone d'Achille » della nostra economia. Nei settori avanzati l'industria italiana è solo ai primi passi, il contenuto tecnologico delle nostre esportazioni è relativamente modesto, il livello di internazionalizzazione delle nostre imprese risulta ancora insufficiente. Le politiche tradizionali di sostegno della competitività (fiscalizzazione degli oneri sociali e periodici aggiustamenti del cambio) non bastano più a salvaguardare il *made in Italy*. Nella nuova dimensione assunta dalla concorrenza internazionale, il fattore prezzo è una condizione necessaria ma non sufficiente per restare sulla cresta dell'onda.

Negli ultimi dieci anni la qualità e il tipo di concorrenza sono profondamente mutati. Il mercato mondiale è diventato al tempo stesso più oligopolistico e concorrenziale. Premute dalla necessità di destinare risorse crescenti alla ricerca e allo sviluppo, spinte dall'esigenza di realizzare economie di scala per far fronte al lievitare dei costi e alle periodiche esplosioni dei prezzi delle materie prime, le imprese hanno rivoluzionato le loro strategie aziendali. Da un lato hanno specializzato le produzioni, concentrando energie e risorse su quei settori nei quali godevano di un particolare vantaggio tecnologico o di mercato; dall'altro hanno

diversificato e arricchito il prodotto per sfuggire alla morsa della concorrenza.

Anche i rapporti fra imprese ne sono usciti radicalmente trasformati. Non c'è più un modello univoco: relazioni ostili (scalate, acquisizioni, incorporazioni) convivono e si intrecciano con rapporti di alleanze e collaborazioni (consorzi, *joint ventures*, intese di vario tipo). La motivazione che alimenta comportamenti così diversi, se non proprio contraddittori, è però unica: nasce dalla necessità di accrescere la propria posizione di vantaggio nei confronti dei concorrenti e di contenere, nei limiti del possibile, i contraccolpi dell'aggressività altrui. Se è vantaggioso e possibile procedere in « cordata », si sviluppano strategie d'alleanza: i consorzi nelle gare per importanti commesse pubbliche, le società miste per realizzare economie di scala nella produzione di parti o componenti, le *joint ventures* per minimizzare i rischi e i costi che lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove tecnologie comporta.

Ma non mancano pratiche diametralmente opposte, se le esigenze produttive lo richiedono: in questi anni i casi di acquisizione e di incorporazione di aziende dotate di particolari tecnologie o detentrici di quote di mercato giudicate interessanti, si sono moltiplicati in tutti i paesi industriali, fino a diventare negli Stati Uniti un vero e proprio fenomeno. Restare tagliati fuori da questo complesso gioco, che si svolge ormai su scala mondiale, significa perdere il treno per partecipare su posizioni di forza alla nuova divisione del lavoro e alla corsa della spartizione dei mercati.

Per far fronte alle nuove sfide che il mercato pone, l'« azienda Italia » ha bisogno di accrescere la propria competitività all'interno e di aumentare il proprio grado di internazionalizzazione. L'una e l'altra strada passano per una più ampia collaborazione e cooperazione fra le imprese italiane a tutti i livelli, quale che sia la loro dimensione e il loro regime proprietario. Per salire la scala delle tecnologie, per sfondare nei settori del futuro, per irrobustirsi in quelli nei quali è

ancora debole, la nostra industria non può operare in ordine sparso, ha bisogno di fare massa critica, di diventare « sistema ». In questo quadro ogni forma di intesa, ogni iniziativa in comune va favorita e non guardata con sospetto. Nel caso italiano questa politica di collaborazione è resa ancora più urgente dalle particolari caratteristiche della struttura industriale, dominata ancora dalla presenza diffusa di piccole e medie imprese e dalle difficoltà delle imprese minori di evolvere verso dimensioni aziendali e tecnologiche più adeguate.

In questi anni le aziende EFIM sono state al centro di intese e di accordi con altre imprese pubbliche e private. Per i dettagli rinvio agli allegati che sono stati loro distribuiti. In questa sede mi limiterò a ricordare: i consorzi fatti da Oto Melara con FIAT, Selenia, SNIA-Viscosa nel campo dei sistemi di difesa; la *joint venture* costituita dalla SIV con le Industrie Secco nel settore del vetro per edilizia; il consorzio fra Breda Ferroviaria, FIAT, Ansaldo e Firema per la progettazione e la costruzione di treni ad alta velocità e quello fra Breda Bus, Iveco e Menarini per i mezzi di trasporto collettivo su strada; la società tra Alumina e Speedline per la produzione di ruote in lega speciale.

Anche sul fronte dell'internazionalizzazione l'Italia ha già conseguito alcuni risultati. Soprattutto in Europa le nostre imprese hanno fatto significativi passi in avanti: hanno migliorato le loro quote di mercato e hanno ampliato la loro presenza produttiva. Sono progressi ancora insufficienti per un paese che aspira a consolidare la propria posizione di quinta potenza industriale, ma probabilmente apprezzabili se si tiene conto dei punti di partenza.

Le più dinamiche nel partecipare ai processi di internazionalizzazione sono state le grandi imprese private. Ma anche le aziende a partecipazione statale, nonostante una lunga tradizione nazionale, hanno cominciato a varcare con successo le frontiere. Come EFIM, abbiamo compiuto significativi progressi sulla strada dell'internazionalizzazione. La SIV, con

l'entrata in funzione del nuovo stabilimento in Spagna, la *joint venture* realizzata in Belgio con il colosso giapponese Asahi Glass e le acquisizioni effettuate nel corso del 1987 in Svezia, Germania e Irlanda, è praticamente presente con proprie unità produttive in quasi tutti i paesi europei e sui mercati comunitari è seconda solo al gigante Saint Gobain, nei confronti del quale durante l'anno abbiamo guadagnato quote di mercato. L'Agusta, in collaborazione con la Westland, sta sviluppando, con risultati finora ampiamente positivi, l'EH101, un elicottero che a sentire gli esperti dovrebbe essere uno dei pezzi pregiati del mercato negli anni novanta. Sempre in campo elicotteristico, sta per entrare in funzione la Joint European Helicopter, una società nata dal matrimonio fra Agusta (38 per cento), Westland (38 per cento), Fokker (19 per cento) e Casa (5 per cento), che avrà sede in Italia. La nuova *joint venture* dovrà sviluppare, mutuandolo dall'A129 dell'Agusta, un elicottero avanzato per le forze armate di Italia, Gran Bretagna, Olanda e Spagna. Mi permetto una piccola sottolineatura sulla SIV, la Società italiana vetro: questa è certamente l'unica azienda internazionale, o se volete multinazionale, con sede nel Mezzogiorno. Non conosco altre aziende con sede, non dico stabilimenti, ma cervello pensante, nel Mezzogiorno che abbiano dimensione multinazionale.

Se le considerazioni svolte in precedenza sono corrette, i rapporti tra imprese pubbliche e private vanno profondamente rivisitati.

Al tradizionale dualismo del passato, non privo di contrapposizioni ideologiche, bisogna sostituire una logica nuova, basata sugli interessi del « sistema-paese ». Sommando insieme le energie umane, tecnologiche e finanziarie delle imprese pubbliche e di quelle private, l'« azienda Italia » può sperare di raggiungere la massa critica necessaria per tenere e rafforzare le proprie posizioni all'interno del mondo industrializzato. Questo non significa che le differenze di compiti tra imprese pubbliche e private debbano cadere

del tutto, ma che le pur legittime distinzioni di ruoli vanno conciliate con l'obiettivo, oggi preminente, di far fronte alle sfide che la concorrenza mondiale pone.

In questo quadro le regole e i comportamenti tradizionali vanno sottoposti ad attenta verifica e revisione. La prima e più impegnativa parola spetta ai pubblici poteri. Governo e Parlamento hanno il compito di disegnare un quadro compiuto e aggiornato di politica industriale. I rapporti tra imprese pubbliche e private, tra grandi imprese ed imprese minori, diventeranno tanto più facili e trasparenti, quanto più chiara sarà la cornice strategica entro cui si collocano. Eventuali timori per la nascita di posizioni dominanti, che rischiano di danneggiare i consumatori, potranno essere agevolmente scongiurate, se è ben definita la direttrice di marcia.

In questo ambito, io credo, deve essere vista anche la ricerca di regole per le privatizzazioni. L'EFIM non ha in programma, attualmente, nuove cessioni di aziende a privati; conta però, per diversificare le proprie fonti di finanziamento, di collocare in borsa quote minoritarie di alcune sue imprese, quando si creeranno condizioni favorevoli sul mercato dei capitali. Anche questa è una forma di privatizzazione, anche se di un genere diverso da quella tipica.

Il piano di dismissione delle aziende alimentari dell'EFIM sta per essere completato nel pieno rispetto delle indicazioni del CIPE: restano da cedere solo quattro imprese minori che, a giudicare dalle trattative in corso, si prevede di privatizzare in tempi ragionevolmente stretti. Comunque, alla luce delle esperienze di questi mesi, l'esigenza di disporre di un preciso quadro normativo appare tutt'altro che infondata.

Se loro vogliono sapere quali sono, alla luce delle esperienze fatte, i punti sui quali sarebbe necessaria una precisazione di alcune regole, nel campo delle cosiddette dismissioni, io sono disponibile per ogni chiarimento.

Non credo, invece, che ci sia bisogno di regole per disciplinare possibili accordi

tra aziende pubbliche e private, al di là dei poteri di autorizzazione che le leggi già attribuiscono al Governo. Le discussioni, recenti e meno recenti, che sono nate attorno ad alcuni progetti di accordi, forse sarebbero state più pacate e serene se fossero state ben chiare le coordinate di politica industriale. Il punto dirimente nel valutare la validità o meno di un accordo fra imprese è, e non può non essere, la sua coerenza con gli obiettivi di politica industriale. Certo, se questi mancano o sono vaghi, il dibattito perde inevitabilmente il suo ancoraggio economico e finisce per caricarsi di improprie connotazioni. Tuttavia, per ciò che rientra nelle possibilità dell'EFIM noi cerchiamo di fare in modo che questo non avvenga.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Valiani per la sua relazione.

LUIGI CASTAGNOLA. Questa indagine ha, naturalmente, come obiettivo quello di determinare, se sarà possibile, un orientamento in materia non soltanto di rapporti tra imprese pubbliche e private, ma anche di strumenti con i quali fronteggiare il rapporto fra lo Stato e il mercato o, se si preferisce, fra lo Stato e le imprese. Un primo problema che ad alcuni di noi sembra importante mettere in chiaro ed approfondire è il seguente: a noi sembra che ci sia una grande difficoltà negli accordi tra imprese private e pubbliche, in tutti i casi in cui ci debba essere parità dal punto di vista della frazione di sovranità che spetta ad ogni impresa.

A noi sembra che, in una serie di casi, (non è una constatazione ideologica, ma di fatto, supposto che abbia fondamento) le imprese private abbiano ritenuto di concludere accordi con le imprese di proprietà statale nella persuasione di poter avere posizioni di dominio, manifesto o di fatto. Dove questo non si è verificato, abbiamo l'impressione che si siano svolte operazioni più che altro di « facciata », o comunque di modeste dimensioni e senza grande consistenza.

Da questo punto di vista, bisogna allora accertare un dato, al quale si riferisce la mia prima domanda.

Vorrei sapere, secondo la sua valutazione, quale misura di fatturato addizionale ricava l'EFIM dal complesso delle intese alle quali lei ha fatto riferimento e che figurano nella sua relazione (e delle quali, naturalmente, alcuni di noi hanno discusso in tutti questi anni con i suoi predecessori) rispetto a cinque anni fa, tanto per stabilire un ordine di grandezza temporale con il quale fare il confronto. Mi riferisco, naturalmente, al fatturato addizionale reale.

In secondo luogo, partendo dall'idea che le alleanze e, in generale, tutte le forme di collaborazione, alle quali anche lei fa riferimento nella sua relazione, debbano produrre una addizionalità tecnologica, vorrei sapere, quali addizionalità tecnologiche considera più preziose, nell'esperienza dell'EFIM fino ad oggi.

La mia terza domanda riguarda la questione delle dimensioni. Lei fa riferimento alla massa critica guardando al « sistema-paese » e noi naturalmente siamo sensibilissimi, in quanto parlamentari, al tema della « massa critica-paese ». Nella realtà dei fatti, ovviamente, le cose si muovono diversamente.

Vorrei sapere in quale dei settori, nei quali l'EFIM è impegnato, l'Ente ritenga di avere dimensioni soddisfacenti per affrontare i problemi che si pongono nel mercato nazionale ed internazionale. Lei sa che si è sviluppata una discussione a questo proposito, ma non è il caso ora di riprenderla.

So che la risposta più semplice a tale domanda sarebbe la seguente: ci alleiamo in tutti i casi in cui è necessario. Tuttavia, come lei sa — era implicito anche nelle mie precedenti domande — molto dipende dal ruolo che si gioca in un'alleanza; è verissimo, infatti, che si deve collaborare, ma è altrettanto vero che, o si ha un certo peso all'interno dell'alleanza, oppure non si capisce quale ne sia lo scopo. Da questo punto di vista, che cosa ritiene debba essere detto in modo

chiaro su questo punto? Esiste, come lei ha ricordato, un « sistema Italia », ma anche un sistema delle industrie a proprietà pubblica.

La mia quarta domanda riguarda la struttura dell'EFIM. Lei sa certamente che in questa Commissione è stato recentemente approvato un documento in cui, per la prima volta, si fa riferimento alla questione delle società finanziarie come ad una struttura non soddisfacente. Avremo occasione di ridiscutere di questo documento parlamentare, ma lo colloco in questa sede perché mi sembra utile che sia inserito nelle risposte alle domande sul tema degli strumenti delle imprese, delle *holding* a proprietà statale, per quanto si riferisce al rapporto con i privati sul mercato. Vorrei quindi sapere cosa il presidente Valiani pensi di questo pronunciamento parlamentare e quale significato esso possa avere per l'EFIM.

Infine, per quanto riguarda le procedure, cui lei ha fatto cenno, le saremmo grati se volesse riferirci qualcosa sui provvedimenti assunti dall'EFIM quando si è accertato che le certificazioni relative alle dismissioni alimentari (mi riferisco alla prima fase, quando lei non era ancora presidente) avevano dato luogo ad errori che è difficile credere si sarebbero verificati se l'impresa, anziché di proprietà pubblica, fosse stata di proprietà privata.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Poiché le domande dell'onorevole Castagnola sono molte, per alcune di esse mi riservo di svolgere gli approfondimenti che il presidente mi ha gentilmente concesso e quindi risponderò in seguito. Mi soffermo, per il momento, sulla questione delle parità — o disparità — tra i contraenti, tra imprese private o pubbliche, riferendomi nel caso specifico all'esperienza delle aziende del gruppo EFIM ed altre imprese.

Nel nostro caso, gli accordi, come si evince anche dagli allegati alla mia relazione, non prevedono posizioni di subalternità da parte di aziende del gruppo

EFIM rispetto ad altre. Si tratta di intese nelle quali le aziende EFIM hanno una presenza sufficiente per poter portare avanti i loro programmi, oppure di accordi internazionali (ad esempio in campo elicotteristico), di ampio respiro ed ampio raggio, che sono necessitati dalle condizioni...

LUIGI CASTAGNOLA. Commercialmente, si potrebbe affermare.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Commercialmente, certo: sono infatti necessitati per gli sbocchi di mercato ed anche per la particolare natura del bene che in quel caso viene posto in commercio.

Per quanto ci riguarda, vi sono stati dei casi in cui il comitato di presidenza dell'EFIM ha ritenuto di non portare avanti proposte di accordi nei quali non risultasse chiara e trasparente la posizione di parità. Ciò è addirittura desumibile dai nostri verbali, qualora vi sia la necessità — ma non credo — di dimostrarlo.

Quindi, le motivazioni delle intese sono sempre state determinate da ragioni di tecnologia e di mercato.

Non sono in grado di dare una valutazione in termini di fatturato su quanto hanno prodotto gli accordi stipulati negli anni passati; a tale proposito mi riservo, attraverso gli uffici, di presentare una quantificazione. È chiaro, però, che tali dati necessiteranno di una precisazione, nel senso che — se sono corrette le riflessioni poc'anzi espresse — in molti casi si tratta di garantire una sopravvivenza dell'« azienda Italia » tra i paesi industrializzati (non sopravvivenza *tout court*). Non si tratta, infatti, soltanto di riuscire ad aumentare il fatturato, ma di rimanere nell'ambito dei paesi industrializzati in determinati mercati. Rimanere al di fuori di certi accordi in un mondo che si « globalizza » sempre di più, significa veramente farsi estromettere dai mercati e dalle tecnologie. Pertanto, nella maggior parte dei casi, direi che si tratta di condizioni necessitate: più che una ricerca di

redditività, è quasi uno stimolo della necessità di sopravvivenza (che poi può anche portare con sé la redditività). In moltissimi casi è proprio questa la situazione che si verifica; in qualche altro può prevedere la ricerca di redditività, per cui il fatturato risulta essere un metro più appropriato.

Vorrei soffermarmi ora sull'altra questione postami dall'onorevole Castagnola relativa all'addizionalità commerciale e tecnologica. Anche in tal caso, naturalmente, vi sono vari tipi di accordi: quelli che privilegiano l'aspetto commerciale ed altri che privilegiano quello tecnologico. Ritengo che — ripeto — considerando la prospettiva di un mondo sempre più « globale » e di una concorrenza sempre più forte, alla lunga questi due aspetti procedano congiuntamente.

L'Italia non può mantenere la sua presenza nel mondo industrializzato senza un'adeguata spinta tecnologica. Anche se l'accordo immediato riguarda l'aspetto commerciale, alla lunga esso può essere supportato soltanto dall'accordo tecnologico.

Vorrei, inoltre, porre l'attenzione (poiché mi trovo di fronte all'« azionista » di ultima istanza, cioè il Parlamento) sul fatto che la ricerca tecnologica ha costi sempre maggiori, le spese per la tecnologia sono sempre crescenti, ma d'altra parte sono sempre più necessarie se non vogliamo che le nostre aziende decadano.

Un esempio calzante di come si è proceduto ritengo sia rappresentato dall'esperienza della SIV (la Società italiana vetro) che ha stipulato accordi sia commerciali sia tecnologici e di internazionalizzazione. Ciò mi consente di accennare rapidamente (il tema sarà probabilmente trattato in sede di esame dei programmi) al problema della struttura delle finanziarie. La SIV partecipa direttamente, senza l'intervento di una finanziaria. Quindi tale società, senza il filtro di una finanziaria, è riuscita (non voglio certo arrogarmi il merito, visto che sono presente soltanto da pochi mesi) ad ottenere ottimi risultati, come è stato riconosciuto anche a livello internazionale. Abbiamo

inaugurato a Sagunto, in Spagna, uno stabilimento; gli spagnoli ci sono molto grati, anche perché la scelta della localizzazione è stata motivata e giusta: si tratta di un'area di riconversione della siderurgia, il che ha consentito di ottenere, ovviamente, anche gli aiuti della BEI. L'azienda, quindi, è stata collocata dove era giusto porla. Tale strategia, naturalmente, è stata attuata anche per ottenere dei benefici, ma in questo caso essi erano giustificati e giustificabili. Altro aspetto rilevante riguarda il fatto che abbiamo preceduto la Saint Gobain ed anche questo elemento costituisce per noi motivo di fierezza.

Per rispondere più esaurientemente alle sue domande, forniremo in seguito dati quantitativi sugli accordi di collaborazione.

In ordine al tema delle dimensioni, non credo vi sia una risposta univoca per tutti i settori e per tutti i tipi di imprese e di produzioni. Nello stesso tempo tale questione, peraltro molto rilevante, ha una valenza diversa secondo gli accordi che si pongono in atto: un certo tipo di dimensioni può essere sufficiente in un determinato quadro di accordi, mentre può essere insufficiente in altri casi.

Analizziamo i settori dell'EFIM. Per quanto riguarda il vetro, credo che la SIV in questo momento abbia le dimensioni sufficienti, e lo sta dimostrando, per operare con successo su scala internazionale. Per tale motivo, verrà guardata con sempre maggior sospetto dai nostri concorrenti che non rimarranno certo inattivi. Se vi sono motivi di preoccupazione, in senso imprenditoriale, essi riguardano il futuro: la SIV dovrà battersi su un fronte che diverrà sempre più pesante, considerata la sua crescente importanza sul piano internazionale.

Abbiamo partecipato ad un'asta in Canada, ma non siamo riusciti ad ottenere (questo è un mancato accordo!) un vecchio *float* che volevamo rimettere in sesto e che per noi sarebbe stato importante. La nostra offerta (80 milioni di dollari) era superiore alla valutazione della nostra struttura ed è stata avanzata con un

certo timore in quanto la valutazione tecnica era inferiore; tuttavia ci rendevamo conto dell'importanza che tale *float* acquisiva in Canada. Esso è stato acquistato, invece, per 112 milioni di dollari; quindi, il concorrente (un gruppo americano dietro al quale ci risulta essere capitale giapponese) ha quasi raddoppiato il prezzo della nostra valutazione iniziale (che era di circa 65 milioni di dollari), pur di poterlo acquistare. Siamo pertanto rimasti sconfitti. Ho voluto citare tale episodio anche per affermare che, quando sorgono polemiche e si svolgono discussioni (come è giusto che accada, in quanto bisogna essere il più possibile trasparenti sui prezzi di offerta), è necessario poi considerare che tali prezzi non possono essere, semplicemente, un dato matematico di attualizzazione di redditi futuri previsti sulla base di calcoli attuariali; essi inglobano anche le posizioni strategiche, che non sono sempre riducibili ad un tasso di sconto, ad un calcolo di redditi futuri. Supponiamo che avessimo acquisito questo *float* per 80 milioni di dollari; forse qualcuno avrebbe mosso critiche, considerando che la valutazione iniziale della struttura era di 65 milioni di dollari. È stato venduto a 112 milioni di dollari e a me sinceramente dispiace, perché sarebbe stato molto importante arrivare nell'America del Nord, ma evidentemente il gruppo privato non ha ritenuto così. Si tratta di un errore di valutazione? Credo vi siano elementi di imprenditorialità che sfuggono; nel caso in cui si ritenga che questo sia il *business* del futuro, esso deve essere attuato se vogliamo raggiungere una competitività sul piano internazionale.

LUIGI CASTAGNOLA. È difficile fare polemiche sulle acquisizioni, perché ve ne sono state poche negli ultimi anni.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Tuttavia, finché la gestione è nostra, abbiamo l'obbligo di amministrare al meglio l'azienda, anche perché, se un domani si volesse andare verso la privatizzazione (decisione che spetta al Governo e al Parlamento), una cosa sarebbe priva-

tizzare un'azienda *leader* sui mercati internazionali (e allora dovremmo fortificarla al massimo), altra cosa sarebbe cedere una piccola azienda alimentare. Sono rimaste a nostro carico piccole imprese alimentari, tra le quali una che abbiamo difficoltà a privatizzare, proprio perché, essendo così fragile, nessun privato vuole acquistarla. Certamente oggi chiunque vorrebbe acquistare la SIV, ma il nostro compito è di ampliarla e rafforzarla il più possibile, finché l'avremo in gestione.

Siamo già grossi concorrenti: la Saint Gobain ne sa qualcosa e ci guarda con grande sospetto. Siamo considerati in tal modo anche dagli americani; l'operazione Canada serviva per « sbarcare ».

Dobbiamo prendere in considerazione anche l'America del Sud, dove attualmente non vi sono *floats* consistenti in operatività. Abbiamo avuto alcuni privati che ci hanno sollecitato, perché esisteva anche un problema di contatti con l'imprenditoria privata italiana che opera nell'America meridionale. Sono scelte che esamineremo, che matureremo; la SIV è ormai una realtà internazionale e l'EFIM può andarne fiero.

Veniamo ora agli altri settori. Per quanto riguarda l'aeronautica, l'Agusta è anch'essa nota in tutto il mondo. È chiaro che si tratta di un settore delicato, in quanto, come voi sapete, coinvolge una committenza pubblica, non solo nei mezzi di difesa, ma anche nel campo civile (in cui la committenza è in larga parte pubblica). Ovviamente, di fronte a committenze pubbliche in campo internazionale (quelle nazionali sono evidenti, essendo le autorità italiane che provvedono a ciò), si creano rapporti delicati che voi ben conoscete. L'Agusta ha certamente un suo nome ed una sua dimensione che sono fuori discussione in campo internazionale. In questo settore gli accordi si raggiungono sempre da parte di tutti, da parte delle più grosse aziende internazionali; sono intese spesso mutevoli, che passano da un campo all'altro: ci si accorda su certi prodotti e non su altri, si cambiano le alleanze. Tali accordi sono

possibili anche con aziende private italiane, con altri enti delle partecipazioni statali per le produzioni analoghe.

Quanto al trasporto ferroviario (che non è poi solo ferroviario, ma anche trasporto autobus, su gomma), abbiamo ottenuto grossi successi negli Stati Uniti. Come voi sapete, la comunità italiana presente in quel paese è abbastanza contenta, in quanto vi sono autobus realizzati dalla Breda italiana. Inoltre, sono in corso trattative che spero conducano ad ulteriori accordi positivi negli Stati Uniti e altrove. Mi sento di affermare che la Breda è un concorrente temuto in tutto il mondo per queste sue specializzazioni; per esempio, la realizzazione dei bus con due motori, diesel ed elettrico, ci ha portati all'avanguardia; così come il sistema del materiale rotabile — anche quello leggero — indubbiamente ci conduce in una posizione avanzata in tutto il mondo. Altri accordi sono certamente possibili (si tratta di un discorso lungo e vasto), ma la posizione di partenza è senz'altro più che accettabile, come ci dimostrano i risultati conseguiti.

Anche il settore dei sistemi di difesa è conosciuto in tutto il mondo e, naturalmente, opera con tutte le cautele e i vincoli che Parlamento e Governo intendono porre; comunque, le tecnologie sono universalmente note. Semmai, in questo momento esiste un problema di non accesso a certe richieste in base a determinati vincoli e cautele.

Nel campo dell'alluminio, occorre fare una distinzione tra alluminio primario da un lato e seconde e terze lavorazioni dall'altro. L'alluminio primario presenta problemi naturali, in quanto, non avendo noi né il minerale né l'energia, la mancanza dei due ingredienti fondamentali ci porta necessariamente su un piano di minore competitività rispetto a quei paesi (penso al Venezuela) che hanno il minerale e l'energia a costi diversi dal nostro.

D'altra parte, il Governo e il Parlamento italiani hanno scelto di dichiarare strategico questo settore, che noi gestiamo con certe difficoltà, in quanto sul piano strettamente economico si trova in una posizione di forte svantaggio rispetto

a quei paesi che possiedono il minerale, l'energia o entrambi. Si tratta di un fatto tecnico inoppugnabile.

A questo punto, è necessaria una precisazione: sono tutti comparti aperti alla concorrenza internazionale. Infatti, a differenza di altri enti delle partecipazioni statali i cui settori a volte operano al di fuori della concorrenza internazionale, l'EFIM si muove nell'ambito di tale concorrenza e compete con colossi multinazionali, oltre che, naturalmente, con piccole imprese. Si pensi, per esempio, che nel campo dell'alluminio abbiamo la pressione della francese Pechiney (azienda di Stato), della Reynolds, dell'Alcoa, dei grandi colossi multinazionali americani, con i quali si compete passo per passo.

LUIGI CASTAGNOLA. Nei sistemi di difesa forse esiste una committenza...

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Parlo delle esportazioni, non mi riferisco al sistema italiano. A questo punto forse dovrei far intervenire i tecnici del settore; ho comunque l'impressione che, dati i flussi di spesa per la ricerca nei sistemi di difesa (in cui l'*hardware* non conta quasi più nulla, mentre il problema è quello del *software*), la capacità di stare sui mercati internazionali nelle esportazioni diventi un fattore rilevante per il futuro di queste aziende. Parliamo del futuro e non ancora del presente di queste aziende che sono in continua competizione anche nell'ambito europeo, più vicino, più ristretto, meno controverso. È chiaro che rispetto a tedeschi, francesi ed inglesi la concorrenza è continua, come avviene per tutti gli altri settori. In quello dell'alluminio, di cui, appunto, stavamo parlando, i grandi colossi multinazionali ci stringono. Se si tralascia la produzione del primario, in cui, per le ragioni che si diceva, l'importante è minimizzare le perdite, e ci si rivolge alle seconde e terze lavorazioni, nelle quali si può guadagnare, ci si trova a competere con le altre imprese internazionali, in

parte anche di piccole e medie dimensioni e in alcuni casi anche italiane.

Questo discorso, che è stato avviato non da molto tempo (esiste il piano per l'alluminio approvato dal CIPI che si sta portando avanti), è difficile perché esiste una concorrenza notevole: pensiamo alla Comital, alla Comsal, alla Utecna, all'Ucasa. Si cerca, progressivamente, di costruire altri settori delle seconde e terze lavorazioni per attuare questo obiettivo, ma si opera in condizioni di continua concorrenza, anche italiana, ma soprattutto internazionale.

Come dicevo prima, si tratta di un dato di fatto che vi pregherei di considerare per tutti questi settori.

Certo anche quello ferroviario, per quanto riguarda la committenza delle ferrovie dello Stato, almeno fino al 1992 è un settore...

LUIGI CASTAGNOLA. *Captive*, come dite voi.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Esatto. Però, per quanto riguarda consistenti aggiudicazioni di commesse all'estero, per esempio negli Stati Uniti, abbiamo vinto gare internazionali e stiamo cercando di ripetere questo risultato.

Passando al settore dell'impiantistica, esso suscita certamente preoccupazioni, se non altro in base ai dati di bilancio, che non sono favorevoli.

Direi che per l'EFIM gli ambiti negativi sono quelli dell'alluminio primario (per le ragioni che dicevo prima: vi è una scelta strategica per cui si accetta che sia così e si cerca di ridurre al minimo le perdite) e, appunto, dell'impiantistica, a causa dell'eredità di aziende operanti, tra l'altro, in realtà locali in cui sono importanti e delle quali non ci possiamo dimenticare: mi riferisco a situazioni quali quelle di La Spezia, Terni, Reggio Emilia, Porto Marghera. Si tratta di aziende che, lo ripeto, in un ambito locale sono importanti e che ritengo (in ciò confortato, oltre che dall'esperienza,

anche dal parere dei tecnici) abbiano in sé potenzialità, tecnologie e brevetti diffusi anche all'estero, ma che sono appesantite da alcuni problemi del passato, nonché, come è noto, da una situazione difficile non solo in Italia ma nel mondo intero, almeno per quanto riguarda l'impiantistica tradizionale.

Possiamo sperare che in futuro, in questo settore, si aprano spazi nuovi, come quelli dell'impiantistica ecologica e dell'alimentare. Tra l'altro, l'operazione che ha compiuto l'EFIM, volta a raggruppare queste aziende sotto un'unica caposettore, l'EFIM Impianti, ha proprio lo scopo di creare un minimo di massa critica, in modo da poterci presentare con dimensioni (raccolgo una espressione usata nel corso della discussione) accettabili per una strategia del settore.

Direi che queste sono le linee esistenti.

GIOVANNI CARRUS. Vorrei, innanzitutto, ringraziare il professor Valiani, presidente dell'EFIM, perché con la sua relazione ci ha consentito di mettere a fuoco alcuni problemi che nella nostra indagine conoscitiva sono abbastanza importanti e che ci serviranno come elementi problematici.

La prima domanda che intendo rivolgergli è alquanto idiota, ma la tradurrò, in seguito, in un linguaggio parlamentare: vorrei sapere, secondo il professor Valiani, in quali ambiti attualmente, in Italia, i privati possono operare meglio dell'EFIM e più di quest'ultimo. In altre parole, ciò che voglio sapere è quali sono i settori che l'EFIM ritiene strategici rispetto all'imprenditoria privata. Vi sono funzioni che l'EFIM svolge meglio o che, in prospettiva, potrebbe svolgere meglio dell'imprenditoria privata, nell'*hic et nunc*, nella situazione attuale del nostro paese?

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Mi perdoni, onorevole Carrus, ma la sua domanda non è affatto idiota; anzi, è molto interessante.

GIOVANNI CARRUS. Vorrei formulare un'altra domanda: davanti a fenomeni quali la globalizzazione e l'internazionalizzazione dell'economia, esiste un problema di razionalizzazione non soltanto delle singole aziende, ma anche dei gruppi, delle conglomerate e delle *holdings*.

L'EFIM possiede, contemporaneamente, il duplice carattere della conglomerata e della *holding* (non a caso lei ha detto che nel settore del vetro, ad esempio, non opera una finanziaria). Con riferimento all'attuale panorama delle partecipazioni statali in Italia, vorrei sapere, a suo giudizio e secondo la logica del suo rapporto, quali razionalizzazioni ritiene prioritarie ed interessanti nel sistema delle aziende pubbliche, nel rapporto tra queste ultime ed i privati nel nostro paese nonché in Europa ed in quei mercati che ormai sono « mondializzati ». Mi chiedo, inoltre, quali siano le operazioni e le procedure di razionalizzazione che potrebbero portare ad un trasferimento e ad un accordo, all'interno delle partecipazioni statali, del settore privato in Italia ed in Europa, e quali ambiti potrebbero esserne interessati.

Nella sua relazione, professor Valiani, lei ha giustamente posto in evidenza l'esigenza di un quadro normativo più puntuale rispetto a quello vigente. Tuttavia, attualmente vi sono alcune regole del gioco (nonostante l'alibi delle finanziarie monosettoriali), tra cui quella secondo la quale in una *holding* deve esistere un minimo di controllo, anche in termini di funzioni aziendali, rispetto alla specificazione operativa.

L'EFIM, negli ultimi due anni (ne sono al corrente per aver letto tutte le relazioni della Corte dei conti), ha aggirato (non voglio con ciò attribuirne la responsabilità al presidente Valiani) le pur minime regole del gioco esistenti, in due modi: derogando, sostanzialmente, alle norme sulla incompatibilità tra la responsabilità della finanziaria e quella della società di settore; utilizzando, a quel che si dice, un « uomo di paglia », le

cui capacità manageriali mi sembra siano piuttosto inferiori a quelle richieste.

Se questa è la situazione, ritiene che l'EFIM debba andare nella direzione di adeguarsi alla logica richiesta dalle partecipazioni statali (cioè società finanziarie, industrie di settore ed un sistema in cui, mediante diversi soggetti, è istituzionalizzato il controllo), oppure crede, come mi è parso di intendere quando ha parlato del settore del vetro, che l'EFIM debba funzionare come *holding*, eliminando il momento della finanziaria? Infatti, in termini di razionalizzazione, anche ciò è molto importante.

Vorrei avanzare un ulteriore quesito. Ho constatato (soprattutto per il settore dell'alluminio) che le specificazioni, di cui lei è giustamente orgoglioso, sono tutte localizzate nel nord Italia.

Concettualmente, ciò non ha nulla di perverso, ma contrasta con l'impostazione programmatica della relazione per le partecipazioni statali, secondo la quale l'obiettivo comune, non soltanto per l'IRI e per l'ENI, oltre alla strategia nei settori industriali, è quello dello sviluppo del Mezzogiorno. Ho visto che nel caso dell'EFIM, invece, le cose importanti, di cui lei giustamente va orgoglioso, sono tutte localizzate nel nord. Vi è un problema strategico anche in zone in cui, tra l'altro, c'è un rapporto tra domanda e offerta di forza-lavoro piuttosto preoccupante per gli anni avvenire.

Mi sembra che ciò non corrisponda alla strategia generale concepita dal Governo, nel momento in cui afferma che il sistema delle partecipazioni statali deve servire a sostegno del Mezzogiorno. Anche questo, dal punto di vista del rapporto pubblico-privato e della funzione delle partecipazioni statali, è importante.

Lei giustamente ha detto che quello dell'alluminio è un settore in cui, a parte le modernizzazioni in corso, per quello che riguarda la produzione del primario, sono importanti due fattori: tariffe elettriche (perché in tutto il mondo non sono costi reali, sono *shadow prices*, come lei sa) e materie prime. Vorrei sapere, rispetto all'ultimo corno del dilemma, se

l'EFIM, per quel che riguarda la materia prima esistente in Italia, la bauxite della Sardegna, abbia un suo giudizio o se questo sia ancora in corso di definizione.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Le domande sono molte e complesse, per alcune dovrò riservarmi una risposta scritta. Mi scuso se nelle risposte non seguirò l'ordine in cui esse sono state poste.

Per alcune dovrei fare qualche precisazione. Per quanto riguarda il problema del Mezzogiorno, se consideriamo cento gli occupati dei tre enti delle partecipazioni statali (non ho qui le percentuali esatte), il numero di impiegati presso aziende dell'EFIM nel sud è più alto. Si tratta di un dato incontrovertibile. Citavo prima la SIV, che è l'unica azienda meridionale con il « cervello pensante » nel Mezzogiorno, che è addirittura internazionale.

Mi rendo conto che lo sforzo deve consistere nel dirigere il più possibile investimenti verso il sud, perché questo è quanto ci chiede la politica economica. Stiamo mettendo a punto dei progetti per cercare di attuare queste direttive del Governo e del Parlamento; speriamo di poterli « implementare » al più presto. Anche dei progetti in cantiere, comunque, vi daremo conto.

Naturalmente, a proposito della nostra presenza nel Meridione, ciò che è vero per il vetro, per il settore ferroviario, per quello elicotteristico (vi è una prima iniziativa anche in Calabria per quanto riguarda l'OTO) e per quello che attiene all'alluminio primario (ricordiamo l'importanza di Portovesme) non lo è, invece, per le seconde e terze lavorazioni dell'alluminio.

Il discorso diventa, quindi, settoriale. Per ciò che riguarda l'alluminio, dobbiamo adesso attuare il piano già approvato dal CIPI; certamente, però, l'onorevole Carrus fa bene a ricordarci che, nella sua realizzazione, dobbiamo sottolineare maggiormente il nostro impegno a portare anche in Sardegna (considerata, tra l'altro, la possibilità di utilizzare

minerale sardo, sebbene esso non sia sufficiente per impostare produzioni di larga scala) gli investimenti nell'alluminio.

A questo proposito, può essere interessante, perché rientra nel quadro generale degli accordi che stiamo studiando come tutti gli altri colossi internazionali, la possibilità di intese più a lungo termine per le materie prime, anche attraverso *joint ventures* od altri sistemi. Stavamo, per esempio, sondando le opportunità offerte dal Venezuela, perché così si muovono tutti gli altri gruppi internazionali. Questo prescrivono le esigenze tecnico-economiche; non seguendole rischieremo di diventare aziende assistite, che è quello che noi certamente non vogliamo. È necessario, perciò, creare aziende capaci di reggere la competitività internazionale, sia pure con tutti i problemi relativi all'alluminio primario che, essendo un settore strategico, ha su di sé degli oneri che non si possono disconoscere.

Cercherò di rispondere più esaurientemente, esaminando i progetti e gli eventuali aggiornamenti del piano per l'alluminio; ci tenevo, però, a precisare che il contributo dell'EFIM all'economia meridionale è superiore in percentuale a quello degli altri enti delle partecipazioni statali.

Nella domanda iniziale si chiedeva cosa sia strategico, quali attività i privati potrebbero gestire meglio delle aziende EFIM. Credo ci siano due modi, onorevole Carrus, per rispondere al suo quesito, della cui importanza mi rendo conto.

Un primo modo consiste nel guardare alle esperienze passate. Le dismissioni portano spesso con sé un problema; mi aggancio, a questo proposito, all'altra questione da lei ricordata, relativa al quadro normativo che, come dicevo, dovrebbe essere meglio chiarito. Si pongono, dunque, dei problemi complessi: le procedure con cui avviare le trattative con i potenziali acquirenti; i criteri con cui valutare il cespite che si vende. Facevo prima il caso inverso, relativo al nostro tentativo di acquisizione in Canada. Non esistono procedure valide in assoluto; quando entra in gioco la compo-

nente strategica del valore, che non può essere scissa dalla componente puramente *hardware*, è molto difficile farne una valutazione. Se il valore viene attribuito dal mercato, vi si giunge attraverso una contrattazione; pensare che esista un valore normale, *extra* mercato, è in contraddizione con l'idea che il mercato funzioni. È chiaro che deve sempre esservi un punto di riferimento, ma questo può riguardare la soglia minima e quella massima, tra le quali vi è necessariamente una banda di oscillazione, in cui rientra la valutazione imprenditoriale.

LUIGI CASTAGNOLA. Se non si dimentica qualcosa nel fare la certificazione, come è avvenuto.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Quello è un fatto specifico, io mi riferivo ai criteri generali; tra l'altro, la società di certificazione dovrebbe conoscere il suo mestiere, soprattutto quando si tratta di una grande organizzazione. Mi pare, però, che quell'operazione abbia avuto comunque un esito positivo.

LUIGI CASTAGNOLA. Bisognerebbe vedere cosa sarebbe successo se la base d'asta fosse stata diversa. Questo è il motivo per cui le osservazioni critiche della Corte dei conti sono state condivise da questa Commissione. Vi è un problema di misure da assumere nei riguardi del modo in cui si opera.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Senz'altro, se ci sono stati degli errori tecnici. In questi casi entriamo nel campo giuridico, anche perché le società private, soprattutto quando sono di grande nome, reagiscono con tutele giudiziarie proprie. La cautela, quindi, è d'obbligo, proprio per ragioni giuridiche spicciole, per evitare cioè di incorrere in danni poi da rifondere da parte dell'ente.

Al di là delle possibili deviazioni, però, vi è il problema più generale di stabilire quale sia il valore dell'azienda. Come ho già detto, vi sono certamente una soglia minima e una massima; per il

resto un'azienda vale anche a seconda di come la si vuole utilizzare. È questo il punto. Il *float* canadese, di cui prima parlavamo, a noi interessava per determinati scopi; ad un altro potrebbe interessare meno, perché non rientra nelle sue strategie. Un privato può volere una nostra azienda perché intende utilizzarla in un determinato modo. Quindi, entriamo nel campo delle strategie, e collegare un valore numerico — anche se risultante da algoritmi — ad una strategia può essere pericoloso, proprio perché queste ultime possono essere diverse.

Un altro punto che desidero affrontare rientra nel discorso, cui accennavo, del quadro normativo: si tratta cioè di stabilire quale sia il peso che dobbiamo dare all'entità ricavata dalla vendita, rispetto alla affidabilità circa le condizioni collaterali (come, ad esempio, la garanzia del mantenimento dei livelli occupazionali). Ci siamo trovati in difficoltà nel caso di una dismissione in cui il privato contraente non ha mantenuto tali impegni. Chi opera la dismissione deve affrontare il problema del rapporto tra convenienza economica e affidabilità offerta: si rischia, altrimenti, di ottenere un buon risultato immediato, ma con conseguenze negative nella fase successiva.

GIOVANNI CARRUS. Aggiungo una domanda. Il presidente dell'IRI ci ha parlato di un eventuale interesse dell'EFIM alla costituzione di una società mista di reindustrializzazione, in collaborazione con gli altri enti: lei conferma questa affermazione?

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Il presidente dell'IRI si riferisce ad una lettera che ho inviato a lui e al presidente dell'ENI, nella quale invitavo i due enti a vagliare la possibilità di unire gli sforzi ai fini dell'industrializzazione del Mezzogiorno. La proposta riguardava eventuali iniziative comuni, da portare avanti insieme con imprenditori locali. Si trattava di una lettera esplorativa, non vi era delineato alcun progetto preciso; ritenevo, però, necessario rispondere alle sol-

lecitazioni che provengono dal Parlamento, in relazione al Mezzogiorno. È opportuno che i vari enti si muovano insieme, tenuto conto della competenza specifica propria di ciascuno di essi, mentre, localmente, l'imprenditoria opera in vari settori. Attualmente siamo ancora in una fase di consultazioni e di definizione di possibili accordi; comunque, il presidente dell'IRI ha già espresso la sua disponibilità.

In questi casi (dismissioni, privatizzazioni o semplicemente collaborazioni), sorge spesso il problema di conciliare trasparenza e riserbo. Mentre la conclusione deve necessariamente essere trasparente, non sempre ciò è possibile nelle fasi intermedie dell'accordo. Mi permetto di esporvi queste riflessioni, augurandomi che possiate introdurre qualche regola ulteriore.

GIOVANNI NONNE. Ai fini della nostra indagine ritengo utile avere alcune opinioni del professor Valiani in base alla sua esperienza, senza cioè quella riserva, che egli pone alla conclusione di ogni risposta, con la quale sottolinea che la sua attività è sottoposta alle indicazioni che il Governo o il Parlamento gli forniscono. A noi interessa il giudizio del presidente di un ente a partecipazione statale, nell'ipotesi che il Governo ed il Parlamento possano anche sbagliare. Teniamo presente che la sua opinione di esperto nella gestione delle società raggruppate all'interno dell'EFIM può esserci di conforto nell'assunzione di decisioni e nell'indicazione di indirizzi.

Con l'ausilio di queste audizioni, stiamo cercando di raggiungere una visione più aggiornata circa il ruolo dell'impresa pubblica o a partecipazione statale, tenendo conto delle novità di questi anni (globalizzazione ed internazionalizzazione dell'economia).

Un secondo aspetto che interessa questa Commissione riguarda i modi per migliorare il rapporto tra l'impresa pubblica e l'impresa privata, al fine di realizzare quella massa critica — di cui lei parlava — nell'interesse generale del paese. Ovvia-

mente, su tale materia vi sono opinioni contrastanti, ma dal loro confronto cerchiamo di trarre elementi di verità che possano confermare o modificare i nostri convincimenti.

Questa mattina abbiamo ascoltato i rappresentanti di due rilevanti gruppi privati: FIAT e Olivetti. Dai loro interventi, emergeva una critica nei confronti del sistema delle partecipazioni statali ed anche del Parlamento, poiché siamo il paese che ha la più alta percentuale di presenza pubblica nell'economia.

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
PAOLO CIRINO POMICINO

GIOVANNI NONNE. Questo è un gravissimo errore, specialmente in rapporto ad altre nazioni che presentano una percentuale minore, ma una maggiore incisività del pubblico sulle scelte di strategia, se è vero che l'impresa pubblica deve assumere un ruolo nello sviluppo dell'economia.

Tra di noi non vi è nessuno statalista ad oltranza e siamo interessati a ricercare linee di privatizzazione di settori o aziende che non presentano convenienze, dal punto di vista strategico e della manovra economica pubblica in generale. Professor Valiani, lei ritiene — la domanda le era stata già posta precedentemente in forma diversa — che all'interno del suo gruppo siano necessarie dimissioni, oppure considera prioritario il mantenimento di qualche società, o ancora pensa che bisognerebbe acquisirne altre? Ad esempio, l'EFIM otterrebbe migliori risultati se, anziché operare in otto settori come fa attualmente, concentrasse le sue energie solo in tre campi fondamentali, aumentando, in tal modo, la capacità di competizione e di internazionalizzazione e riuscendo, quindi, a lavorare quanto l'impresa privata e meglio di essa? Insisto su queste domande perché sono state già formulate da altri colleghi, ma ad esse lei non ha ancora fornito una risposta puntuale.

Abbiamo detto che l'impresa pubblica va difesa nei confronti di quella privata, perché essa viene localizzata secondo gli indirizzi del Parlamento e con finalità strategiche (è il caso del Mezzogiorno o di aree in cui esistono settori da riconvertire). Queste finalità si ispirano, a volte, a parametri di carattere sociale e ciò non significa che siano di tipo assistenziale; significa, semplicemente, che s'intendono seguire linee di programmazione scelte dal Governo e dal Parlamento. Al rappresentante del settore privato, che ci ha rivolto un'obiezione sull'eccesso di presenza pubblica, abbiamo detto che l'azienda delle partecipazioni statali era « preposta » ed intorno ad essa, o in relazione alla commessa pubblica, poteva nascere un tessuto di piccole e medie imprese private che avrebbe potuto contribuire ad arricchire il pluralismo industriale del nostro paese, pluralismo che nel settore privato in questo momento è molto limitato.

Professor Valiani, lei ritiene che il sistema delle partecipazioni statali, ed il suo ente in particolare, abbia sempre presente la finalità di stimolo del tessuto delle imprese locali, soprattutto nelle aree più deboli del paese?

La terza domanda ha un carattere locale ed è stata già posta in parte dall'onorevole Carrus. Essa si ricollega al problema del ruolo delle imprese a partecipazione statale che operano in alcune aree deboli del paese: mi riferisco al settore dell'alluminio.

Questa mattina abbiamo chiesto ad un rappresentante del settore privato se vi potevano essere delle forme di maggior collaborazione tra imprese pubbliche ed imprese private, soprattutto alla luce dei recenti episodi di scontro. A me pare che il settore dell'alluminio sia emblematico; in esso vi dovrebbe essere una collaborazione assoluta, ovviamente non in perdita. In genere, il settore primario non porta utili (tutt'al più, cerca di contenere le perdite), in quanto esso ha una grande importanza strategica: senza il primario, infatti, non può svilupparsi il settore secondario.

Professor Valiani, a suo avviso esiste un buon rapporto di collaborazione tra settore pubblico e settore privato, nel passaggio dal primario al secondario?

Per quale motivo il settore primario, che costa in termini di energia e di degrado ambientale (ricordiamo l'episodio dei fanghi rossi), è localizzato in alcune aree del paese, mentre le seconde e le terze lavorazioni operano in tutt'altra parte del territorio nazionale?

Se ciò dovesse continuare a lungo nel tempo, ritengo che il valore strategico di quel settore perderebbe importanza.

Se vi sono alcuni settori produttivi (il primario nel nostro caso) che devono assumersi le perdite, quegli stessi settori dovrebbero essere in qualche modo compensati.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Anzitutto desidero fare una precisazione di metodo.

Nel rispondere alle domande poste in precedenza, forse sono stato cauto per il doveroso rispetto delle istituzioni.

Per quanto riguarda gli accordi, ritengo che la globalizzazione dell'economia ne imponga la stipulazione, altrimenti i settori nei quali opera l'EFIM (e forse anche gli altri settori del sistema delle partecipazioni statali) non potrebbero svilupparsi. Tali accordi possono essere stipulati sulla base delle quote di mercato o delle specializzazioni; non sempre è necessario stipulare *joint ventures* o privatizzare.

Nel caso non si dovesse percorrere questa strada, si potrebbero avere dei problemi dalla concorrenza estera, in quanto i settori di cui sto parlando sono aperti all'influenza internazionale, salvo i due casi menzionati in precedenza.

La mia opinione, quindi, è senz'altro favorevole a questo tipo di accordi, ma con delle cautele.

L'EFIM potrebbe mettere in vendita quelle aziende che operano in settori per i quali vi è una sufficiente domanda da parte di privati. Questi ultimi ritengo siano interessati all'acquisizione di quasi tutte le nostre aziende, salvo quelle del

settore dell'alluminio, ma comprese quelle in perdita, come le società di impiantistica.

Ciò avviene perché vi è una continua acquisizione di *know how* delle tecnologie: è questo che interessa soprattutto il privato. Può accadere che alcune linee di produzione meno remunerative vengano egualmente acquisite, ma poi sono destinate ad essere abbandonate perché vengono a trovarsi al di fuori delle strategie degli acquirenti. Questi ultimi, però, in genere non sono disposti ad accollarsi i vincoli occupazionali e spesso neppure le localizzazioni.

In sostanza, i privati non sempre acquistano aziende del settore pubblico per continuare la strategia precedente (sarebbe una pia illusione, foriera di disastri sociali ed economici), ma acquisiscono il *know how* e alcune quote di mercato per poi affermare le proprie strategie.

Non si tratta di una regola assoluta, anzi vi possono essere dei casi che fanno eccezione; ma proprio per questo è necessario utilizzare una grande cautela, approfondendo la ricerca di acquirenti privati che garantiscano la tutela occupazionale ed il capitale investito. Non bisogna vendere per vendere, perché si potrebbero commettere « tragici » errori! Si venda, se si è sicuri che ciò è nell'interesse del paese.

Le dimissioni avvenute nel settore alimentare potranno estendersi, ma esse dovranno essere necessariamente preparate all'interno di quest'ottica.

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE

GEROLAMO PELLICANÒ

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. In via informale, i privati molto spesso si propongono per l'acquisto di tutte le aziende del gruppo, con l'eccezione dell'alluminio primario. Tali richieste, però, in alcuni casi sono rivolte a settori strategici nazionali (quindi poco disponibili), in altri implicano i problemi occupazionali di cui parlavo. Si tratta di

un punto che deve essere chiaro soprattutto al Parlamento che ha il compito di adottare la decisione finale.

Come dicevo, anche le aziende impiantistiche hanno un certo mercato. Abbiamo avuto contatti con due gruppi, uno dei quali non italiano, disposti ad acquisire aziende attualmente in perdita; dai primi incontri però è emerso chiaramente che essi non sarebbero disponibili ad accollarsi i problemi occupazionali o certe linee di produzione; essi desiderano – ripeto – acquisire il *know how* per inserirlo nella propria strategia.

GIOVANNI NONNE. E magari anche certe commesse.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Certamente, anche perché talune strategie portano alle commesse.

LUIGI CASTAGNOLA. Ciò avviene soprattutto se i privati riescono a pagare poco le acquisizioni.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Come ho già affermato, quello di pagare ad un certo prezzo una determinata azienda non è un problema di facile quantificazione, perché è necessario capire quanto tale azienda interessi ai privati per le loro strategie. Se prendiamo l'esempio di un'impresa in perdita, il contabile addetto alla certificazione potrebbe farci notare che è comunque vantaggioso acquistarla al prezzo di « zero lire »: una volta scontate le perdite attuali e quelle relative al secondo e al terzo esercizio, noi avremmo realizzato un risparmio.

Se, invece, prendiamo l'esempio del privato che intenda acquistare l'azienda per inserirla in una strategia finalizzata a conseguire determinati risultati, vuol dire che egli attribuisce a tale azienda un valore superiore al flusso scontato dei ricavi correnti, perché, ripeto, ritiene di utilizzarla per un *quid* che non è il flusso dei risultati correnti di bilancio. Se fosse vero che l'azienda è in passivo dovremmo essere noi, per assurdo, a dover pagare il privato affinché la comperi, dandogli ad-

dirittura una « dote ». Il privato, allora, per quale motivo è interessato all'acquisto? Il suo obiettivo è di acquistarla per inserirla in certe strategie. Affermare che tale azienda venga pagata poco, pone il problema di stabilire rispetto a cosa il suo prezzo non è adeguato.

È necessario, quindi, stare bene attenti al modo in cui il privato intende utilizzare l'azienda.

LUIGI CASTAGNOLA. Può esservi l'imprenditore privato che giudica tale operazione conveniente.

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'EFIM*. Arriveremo a discutere anche di questo argomento.

Desidero ricordare che, talvolta, si parla in termini quasi mitologici delle aziende del gruppo EFIM; alcune di esse sono in perdita, ma in generale hanno fondamenta solide, come dimostra l'interesse dei privati.

Per quanto riguarda il piano relativo all'alluminio, esso è stato approvato dal CIPI. Mi rendo conto, peraltro, che le aziende operanti in questo settore sono collocate in alcune zone critiche come Portovesme e Porto Marghera; è noto che, negli ultimi anni, sono usciti dal comparto 20 mila addetti. Proprio in questi giorni ho inaugurato a Porto Marghera lo stabilimento SIV, la cui apertura costituisce una grande occasione per l'area di Mestre, poiché si tratta del primo investimento, effettuato negli ultimi anni nella zona, per il quale si sia ricorsi a nuovi addetti.

È vero, vi è anche la Comital di Torino, ma le diverse realtà non possono essere « trasportate »!

Il piano riguardante l'alluminio, come ho detto, è stato approvato; nei suoi aggiornamenti e futuri sviluppi, si potrà cercare di privilegiare l'impegno per nuove lavorazioni nel Mezzogiorno. Mi riferisco, in particolare, alla Sardegna dove è possibile utilizzare il primario e dove spero si possano concludere accordi con i centri di ricerca universitari della zona. Forse si può stimolare qualcosa, ma si

deve lavorare a tal fine; vi presenteremo dei progetti, che vanno costruiti e non possono essere realizzati dall'oggi al domani. Comunque, stiamo cercando di produrre delle idee, poiché ci rendiamo conto del problema.

Non a caso, sulle seconde e terze lavorazioni dell'alluminio abbiamo ricevuto informali richieste di accordi da parte di grandi gruppi privati stranieri, dei quali due sono fra quelli da me precedentemente menzionati.

Per quanto riguarda accordi, collaborazioni e *joint ventures*, desidero sottolineare – mi è stato chiesto di non trascurare alcun aspetto – come i dirigenti della Pechiney (un'azienda pubblica – ricordiamolo – francese), con cui ho avuto modo di parlare, hanno sottolineato i pericoli cui andremo incontro nell'ottica europea se ci metteremo a produrre, sulle seconde e terze lavorazioni dell'alluminio, i medesimi derivati: questo è il pericolo!

Senza dubbio, si deve procedere alle seconde e alle terze lavorazioni, che consentono di realizzare profitti e giustificano anche il sostegno dello Stato alla produzione primaria; senza parlare degli americani e degli svizzeri, se produciamo gli stessi beni dei francesi, corriamo dei rischi.

Il discorso che sta portando avanti il *management* del settore dell'alluminio è di individuare le specializzazioni che ci consentano, in un'ottica di medio e lungo periodo, la conquista di una nostra piccola sfera di mercato. La situazione, invece, diventa pericolosa se accettiamo i rischi di una concorrenza accesa ed aspra; si creerebbe, tra l'altro, una condizione non sana economicamente che farebbe insorgere la tentazione di trasferire i sussidi propri del settore primario alle seconde e terze lavorazioni. Non mi riferisco tanto all'Italia quanto alla Francia, poiché la Pechiney è anch'essa un'azienda pubblica che vive una situazione problematica.

Stiamo studiando, ripeto, alcune forme di accordo che potrebbero portare anche ad indirizzarsi in specializzazioni diverse e non necessariamente in *joint venture*;

non è escluso, infatti, che possano concludersi intese sulle seconde e terze lavorazioni dell'alluminio. Tutto ciò è ancora in corso di valutazione e sarete senz'altro informati non appena perverremo a conclusioni concrete.

Un'altra questione, particolarmente importante, è quella riguardante il Mezzogiorno: oltre alla revisione del piano per l'alluminio, cos'altro può essere realizzato a favore di questa zona? Vi è, innanzitutto, il problema relativo all'ubicazione dell'indotto; un problema sul quale ho registrato, in questi ultimi mesi, una certa discrasia tra idee e realtà.

Ho fatto presente ai nostri *managers* la convenienza di spostare o di concentrare quanto più è possibile l'indotto nelle aree meno ricche e più bisognose di aiuto, per consentire la crescita dell'imprenditoria locale. Vi sono, ovviamente, delle resistenze alla realizzazione di un tale processo.

GIOVANNI NONNE. Ritengo che la presenza di una grande impresa pubblica stimoli le zone circostanti!

ROLANDO VALIANI, *Presidente dell'E-FIM*. Non mi sono espresso chiaramente: possiamo limitare le nostre considerazioni alle zone circostanti, sebbene in taluni casi abbia proposto di andare a visitare alcuni indotti situati altrove.

Non discuto che vi possano essere delle resistenze giustificabili; si dovranno, eventualmente, equilibrare le diverse tendenze per stabilire quale giustificazione debba prevalere.

Un primo problema consiste, innanzitutto, nel fatto che il *management* è abituato a determinati rapporti di cui ormai è sicuro; di conseguenza, lasciare « il certo per l'incerto » è sempre un rischio imprenditoriale. Se si è abituati a certe cose (per quanto riguarda l'indotto), ad esempio a lavorare con certe aziende di Milano o di Torino – mi riferisco a queste città per indicare delle zone industriali – e si è sicuri della produzione, della tempestività delle consegne, della qualità e della conformità ai criteri fissati, per il *management* è sempre un

sacrificio imprenditoriale lo spostare gradualmente l'interesse verso altre zone; dobbiamo renderci conto di questo fatto, anche se lo si può indirizzare e stimolare.

Un'altra questione, particolarmente difficile, riguarda non le zone « circostanti », bensì la possibilità di spostare l'indotto per insediare nel Mezzogiorno; se ciò accadesse, vi sarebbero reazioni da parte non soltanto dell'imprenditoria locale, ma anche delle rappresentanze politico-sindacali e sociali, che potrebbero ribellarsi ritenendo di essere state defraudate di qualche cosa. Vi parlo di cose reali, che succedono tutti i giorni.

Tuttavia, è chiaro che debba prevalere il giudizio tecnico ed economico, cercando di stimolare il « circostante », ed ho anche fiducia (forse per deformazione professionale) in accordi per la ricerca nel « circostante »: se ne potrebbero stimolare, ad esempio, per quanto riguarda centri universitari, di ricerca, eccetera; spesso si tratta di accordi solidi e sani.

PRESIDENTE. Ringraziandola non solo per la relazione introduttiva, ma anche per l'analicità e la puntualità delle risposte, mi permetto di sottoporle, professor Valiani, una mia riflessione.

Ascoltando diversi responsabili di gruppi pubblici e privati, abbiamo notato come si ponga un problema di rapporti del pubblico con il privato sotto differenti forme: cessione di aziende, collocamento in borsa di società per azioni, accordi. Lei è il terzo presidente di un ente di gestione che incontriamo, ma francamente finora non è stata ancora indicata, da parte di alcuno, l'esistenza di un accordo tra pubblico e pubblico, tra ente di gestione ed ente di gestione: un aspetto sul quale una riflessione dovrà effettuarsi, anche se non in questa sede. Il presidente dell'ENI, per il settore chimico, parla dell'opportunità di una *joint venture* con la Montedison; sappiamo dell'esistenza, nelle partecipazioni statali, di problemi di sovrapposizioni, di coincidenza di comparti in cui le partecipazioni statali svolgono la propria attività industriale, ma nulla ab-

biamo appreso da parte dei presidenti degli enti di gestione relativamente a tali problemi.

Certo, voi potreste sottolineare i problemi della razionalizzazione di tutta l'industria pubblica che dovete affrontare, ed avendo la Camera svolto, a suo tempo, un'importante indagine conoscitiva sul cosiddetto « polo aeronautico », vi attendete indicazioni dal potere politico. Noi, d'altra parte, conosciamo il lavoro svolto dalla commissione Grassini e, sotto questo profilo, direi che il potere politico è carente di orientamenti. È una responsabilità nostra. Ciò nonostante le domando: in attesa della ristrutturazione dell'intera industria pubblica, della riflessione sui diversi settori di intervento dell'industria pubblica, essendo pacifiche le interferenze e le sovrapposizioni tra i differenti enti di gestione, come vi preparate a collaborare? In che prospettiva vi muovete? Se potesse dire qualcosa in merito, le sarei grato.

ROLANDO VALIANI, Presidente dell'EFIM. Desidero ricordare che negli allegati alla relazione ho indicato gli accordi di collaborazione in essere tra pubblico e pubblico, ivi compresi quelli con aziende pubbliche straniere: da ciò si evince che l'EFIM ha raggiunto intese in essere con aziende pubbliche. Si è fatto riferimento alla possibilità di stimolare altri accordi, ampliandone il campo. In proposito sottolineo di aver menzionato una lettera — che è agli atti — inviata ai presidenti degli altri due enti per chiedere, in particolare, un'azione concertata di collaborazione nel Mezzogiorno, al fine di stimolare la piccola e media imprenditoria locale. Ritengo che in quel campo i tre enti debbano muoversi insieme (soprattutto l'IRI e l'EFIM, ma per certe competenze anche l'ENI), in quanto, rivolgendosi soltanto alla piccola e media imprenditoria, non si acquista una « platea » di vaste specializzazioni imprenditoriali, ma si rischia di essere monosettoriali.

Per quanto riguarda altri comparti, occorre senz'altro portare avanti questo

accordo. Anzi in una riunione presso il Ministero delle partecipazioni statali tenutasi prima dell'estate, l'allora sottosegretario per le partecipazioni statali ebbe la delega dal ministro *pro tempore*, riuniti i tre presidenti dei gruppi, per iniziare un discorso sulle collaborazioni. Dopo le note vicende politiche, che suppongo furono la causa dell'interruzione del rapporto, ho avuto notizie informali secondo le quali anche l'attuale sottosegretario avrebbe ricevuto analoga delega, per cui provvederà a riunire i tre presidenti per far proseguire il discorso sulle collaborazioni, ovviamente nei settori dove ciò è possibile e auspicabile. È un'iniziativa che proviene dal Ministero e sono ben lieto di potervi collaborare.

In linea di principio ritengo incontrovertibile la sua affermazione, in quanto si tratta pur sempre di enti che hanno lo stesso « padrone ». Secondo la mia logica – se volete – « societaria », non si capisce perché enti appartenenti allo stesso « padrone » (vale a dire avendo capitale pubblico) non debbano collaborare: ci mancherebbe altro!

Ritengo che occasioni di intese possano sorgere in tutti i settori, anche se naturalmente il tipo di collaborazione potrà variare da comparto a comparto. Il problema, comunque, riguarda la chiara identificazione degli obiettivi di politica industriale rispetto ai quali si deve collaborare. Infatti, nel caso in cui gli obiettivi fossero precisi, la collaborazione sarebbe più semplice e direi quasi guidata; mentre, se scaturisse dall'iniziativa degli enti, avrebbe al fondo problemi tecnologici di mercato via via emergenti, come avviene per le collaborazioni già in essere. Queste forse sono poche, ma già esistono e sono sorte, ripeto, da questioni di mercato soprattutto tecnologiche; ritengo, comunque, che si possano ampliare e pertanto mi permetto di fare una piccola riflessione. Per esempio, nel campo

della commercializzazione e della rappresentatività internazionale, sarei aperto a qualunque collaborazione, anche per dare più massa critica agli enti e per risparmiare costi. Per quanto riguarda la presenza che ciascun ente cerca di mantenere, ampliare e rinvigorire sul versante internazionale, sopportando parecchi costi – certamente saprete quanto costa l'azione promozionale nei mercati internazionali – non solo monetari, ma anche in termini di risorse, di impegno, di contatti, esistono dei campi in cui senz'altro una collaborazione sarebbe auspicabile sotto ogni punto di vista. In questo, probabilmente, siamo carenti perché in genere le collaborazioni sono tecnologiche, oppure concernono consorzi.

Non desidero soffermarmi sulle sovrapposizioni perché credo non mi « appartengano », almeno in questa sede. Inoltre, sono complesse in quanto implicano analisi tecniche complicate, in assenza delle quali si rischia di cadere nell'approssimativo.

PRESIDENTE. Potrebbe farci avere un'indicazione sommaria nelle risposte scritte, per poter utilmente comprendere dove sarà bene che gli enti pubblici collaborino tra loro?

ROLANDO VALIANI, Presidente dell'EFIM. Certamente. Come prima riflessione, mi direi disponibile nel campo commerciale; in fondo anche questo fa massa critica sul piano internazionale.

Sarà mia cura, comunque, inviare note scritte.

PRESIDENTE. Nel dichiarare conclusa l'audizione del presidente dell'EFIM, professor Rolando Valiani, lo ringrazio per la preziosa partecipazione.

La seduta termina alle 18,20.