5

SEDUTA DI MARTEDÌ 15 DICEMBRE 1987

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PAOLO CIRINO POMICINO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 11,35.

Audizione del presidente della Montedison, dottor Raul Gardini.

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 il dottor Gardini ed i suoi collaboratori, il dottor Porta, il dottor D'Aquino e il dottor Bruno, per aver accolto il nostro invito in giorni certamente non facili. La nostra Commissione ha interesse a recuperare da questo breve *screening* (in realtà si tratta di un numero assai ristretto di audizioni) alcuni elementi di fondo su cui possibilmente basare un atto di indirizzo nei riguardi del Governo in merito ad alcune regole generali da riscrivere all'interno del paese.

Riteniamo che il rapporto tra pubblico e privato sia un crocevia estremamente delicato e difficile rispetto al quale errori, ritardi e prevaricazioni possono determinare intralcio al processo di sviluppo del paese.

Per questo motivo sarei grato al dottor Gardini se vorrà, dopo la sua introduzione, rispondere alle domande che alcuni dei colleghi gli rivolgeranno.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Cercherò di entrare nel vivo dell'argomento senza troppe premesse e a tal fine ho elaborato dieci punti che mi sono sembrati interessanti per affrontare il problema.

La prima osservazione riguarda il fatto che l'approccio al tema della priva-

tizzazione non può essere ideologico. Non esiste una superiorità intrinseca del privato sul pubblico o viceversa; esistono diverse funzioni che possono essere svolte per accrescere la competitività e l'internazionalità del sistema.

La scadenza del 1992 cambierà l'orizzonte strategico non soltanto nel settore del privato, ma anche in quello del pubblico. Il processo di integrazione mette in competizione anche le varie strutture statali: non è più possibile che esistano due velocità, una privata e l'altra pubblica, per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Negli altri paesi il processo di privatizzazione è stato intenso e proseguirà anche negli anni a venire. Ad esempio in Inghilterra sono previste cessioni di attività statali per almeno 11 miliardi di sterline e in Francia l'ammontare è dell'ordine di 150 miliardi di franchi.

In Italia questo fenomeno è per ora modesto. Fra il 1983 e il 1986 le recessioni sono state pari a 1.600 miliardi di lire (poco più di un miliardo di dollari) contro un valore per il solo 1986 di oltre 20 miliardi di dollari nei paesi europei.

Questi confronti numerici non significano che il modello degli altri paesi debba essere riprodotto meccanicamente in Italia. Il processo di privatizzazione ha obiettivi diversi e può assumere forme diverse, tenendo conto in primo luogo della crescita dell'efficienza del sistema economico ed individuando sinergie tra pubblico e privato, in secondo luogo, riducendo alcuni « vincoli finanziari » alla crescita e allargando le fonti di finanziamento dell'attività pubblica, inoltre riducendo il disavanzo pubblico.

La crescita dell'efficienza del sistema economico è, a mio parere, il punto più importante: disporre di una rete efficiente di servizi e di infrastrutture è presupposto essenziale per rafforzare la capacità competitiva dell'industria italiana sul mercato globale, specialmente in un'area continentale, quale è quella che stiamo trattando.

L'economia italiana è il « mercato naturale » delle imprese del nostro paese, vale a dire la base da cui esse affrontano la competizione globale. In questo mercato servizi ed infrastrutture devono avere livelli di efficienza simili a quelli dei paesi in cui operano i nostri competitori.

Questo non significa obbligatoriamente privatizzare servizi quali poste, ferrovie, telecomunicazioni, ma sfruttare il contributo che anche le imprese private possono dare alla crescita dell'efficienza di quei servizi. È possibile, infatti, individuare forme di collaborazione e di sinergia tra operatori pubblici e privati che accrescano l'efficienza complessiva.

Ad esempio, le ferrovie dello Stato offrono varie occasioni di complementarietà. Infatti, le stazioni sono la più estesa catena distributiva; l'efficienza del servizio ferroviario è anche qualità dei materiali con cui sono costruiti la struttura e i mezzi di locomozione; il servizio ferroviario, infine, adotta solo parzialmente i metodi di pagamento dei sistemi finanziari avanzati.

Con un approccio analogo di collaborazione tra pubblico e privato, sarebbe possibile valorizzare il potenziale, attualmente sottoutilizzato, costituito dal sistema portuale italiano. Gli attuali porti hanno inadeguatamente risposto nel recente passato all'opportunità di collegamenti intercontinentali.

Oggi, in una visione più continentale dell'economia, una utilizzazione razionale ed una modernizzazione del « sistema d'acque » italiano ci permetterebbe di riavvicinare – a mio avviso si tratta di un punto importante – le parti più periferiche del nostro sistema ai mercati dell'Europa centrale e del nord. Ciò farebbe

riacquistare competitività ad aree e produzioni del nostro paese attualmente penalizzate (mi riferisco all'area mediterranea, poiché credo che si possa dividere il nostro paese in due aree, quella continentale e quella mediterranea).

Per realizzare questa modernizzazione, ci possiamo riferire all'esempio americano del canale intercostale ed al moderno ed efficiente sistema di piccolo cabotaggio realizzato in alcuni paesi europei ed in particolare in Francia, dove il sistema fluviale è collegato sia con il Mediterraneo, sia con il Mare del Nord, con grande beneficio per l'economia francese.

La definizione di un settore come « strategico » non implica la necessità che lo Stato sia presente con la gestione diretta della attività. Per fare un esempio, definire « strategico » il settore dei nuovi materiali può significare una gestione privata dell'attività di produzione in modo competitivo rispetto alla concorrenza sul mercato globale, nonché definizione ed attuazione da parte dello Stato di una politica industriale di sostegno e di indirizzo (anche attraverso la domanda pubblica) che ne accresca lo sviluppo e l'internazionalizzazione.

Il sistema imprenditoriale privato, così come quello pubblico, non può fare tutto da solo, specialmente in un paese come il nostro, che solo recentemente ha avviato un processo di industrializzazione importante.

Compito primario di uno stato moderno è quello di definire le regole del gioco dei diversi operatori sui diversi mercati, regole che garantiscano chiarezza e trasparenza. Ad esempio, è più importante che lo Stato definisca regole efficienti sui mercati finanziari capaci di attirare nuovi flussi di risparmio verso le imprese, piuttosto che realizzare un semplice trasferimento di risorse finanziarie dal bilancio statale alle imprese private.

Un altro campo di intervento dello Stato, attuato attraverso la definizione di regole del gioco, è quello della tutela dell'ambiente e del territorio.

Vi è poi il problema della riduzione di alcuni « vincoli finanziari alla crescita ».

Anche questo, secondo noi, è un punto importante. Privatizzare significa consentire alle imprese pubbliche di servirsi di alcuni canali di finanziamento degli investimenti finora utilizzati soprattutto da imprese private.

Il ricorso al mercato dei capitali è stato lo strumento con cui, negli ultimi anni, le imprese private hanno riequilibrato la propria struttura finanziaria e, quindi, accresciuto la propria capacità di produrre reddito con continuità. In questo senso la privatizzazione può essere coerente con l'esigenza di mantenere il controllo.

Inoltre, il ricorso sistematico al mercato dei capitali, ad esempio con la quotazione in borsa, introduce un meccanismo di verifica continua dell'efficienza e della redditività delle imprese pubbliche e ne accresce la trasparenza. È questo lo stimolo ulteriore che spinge le aziende statali ad adottare strategie globali ed acquisire adeguati livelli di competitività e di efficienza.

Per quanto riguarda la riduzione del disavanzo pubblico, desidero sottolineare che in Francia, il prossimo anno, aumenterà la spesa pubblica, mentre diminuiranno le imposte sulle persone fisiche e sulle imprese e si ridurrà il *deficit* statale. Questa equazione impossibile, resa possibile dalla politica delle privatizzazioni attuata dal Governo francese, può essere realizzata anche in Italia.

L'effetto non è *una tantum*, perché riduce alcuni oneri che periodicamente lo Stato deve sostenere per mantenere finanziariamente alcune attività, a volte gestite in modo inefficiente (ad esempio i fondi di dotazione delle partecipazioni statali).

In definitiva il rapporto tra pubblico e privato non può essere affrontato sulla base di una superiorità dell'uno nei confronti dell'altro, ma sulla base degli specifici ruoli, massimizzando le opportunità di collaborazione e complementarietà.

ANDREA GARAVINI. Desidero rivolgere al dottor Gardini quattro domande relative alla situazione del gruppo che pre-

siede e dirige ed alle sue comunicazioni con il settore privato.

Vi è un punto di somiglianza tra la situazione finanziaria del gruppo che lei presiede e quella di molti altri gruppi: il fatto che - almeno secondo quanto si legge sulla stampa - la Montedison ha un indebitamento cospicuo (si parla di circa 10 mila miliardi). Come pensa il suo gruppo, con un così grande indebitamento, di poter sviluppare un'azione industriale e finanziaria efficace?

Dottor Gardini, lei ha fatto riferimento alla circostanza che i gruppi privati hanno fatto largamente ricorso negli ultimi anni al mercato di capitali. Tale ricorso, tuttavia, non assicura a coloro che hanno investito danaro un rendimento significativo rispetto ai valori di borsa, dal momento che i dividendi distribuiti sono quote relativamente marginali, inferiori al rendimento di altri investimenti finanziari. Fino ad un certo punto questo fenomeno è stato mascherato dai guadagni derivanti dal continuo aumento del valore delle azioni, mentre da un anno a questa parte ci troviamo di fronte ad un processo opposto, cioè ad una riduzione di tale valore. In tale situazione come si pensa di continuare a ricorrere al mercato dei capitali, considerato che già lo scorso anno la Montedison ha dovuto rinunciare, almeno nell'immediato, ad effettuare aumenti di capitale?

La Montedison ha una posizione di rilievo interno e internazionale nel campo chimico. In Italia è presente un'azienda pubblica che, pur avendo un peso inferiore a quello della Montedison (parlo della Enichem), ha una posizione significativa e, in qualche campo, ha delle specializzazioni produttive importanti. Perché di fronte alla richiesta dell'ENI di gestire, nell'ambito di un accordo fra il polo chimico privato (Montedison) e quello pubblico (Enichem), l'industria chimica, anche in prospettiva di più vasti accordi internazionali, la Montedison ha risposto negativamente? Tenga conto che questo settore industriale ci interessa particolarmente essendo, dopo quello agroalimentare, il più deficitario rispetto all'e-

stero. In merito ci sembra strana la posizione assunta dalla Montedison, considerate le difficoltà, anche di tipo finanziario, che essa ha e che dovrebbero incoraggiare, almeno in questo campo, la collaborazione fra privato e pubblico.

Desidero ora chiedere al dottor Gardini (la stessa domanda è stata rivolta a tutti gli esponenti di gruppi privati qui intervenuti) quale sia la sua opinione in materia di legislazione anti-*trust* o — come preferisce la FIAT — antimonopolistica, ovvero di difesa della libera concorrenza. Condivide il dottor Gardini la posizione assunta da coloro che pensano che tale legislazione, in Italia, non debba essere avviata, in attesa della legislazione che dovrà regolare il mercato europeo, nel momento in cui questo sarà completamente unificato (nel 1992), oppure ritiene che sia più conveniente avviare ora una legislazione anti-*trust*, che in seguito si confronterà ed integrerà con una più vasta legislazione internazionale?

Vorrei concludere con un'osservazione. Non vi è dubbio che la privatizzazione sia possibile per convenienze di tipo economico, o politico o ideologico, ma la possibilità che possa sopperire, in parte, al debito pubblico rappresenta un punto interrogativo, poiché ormai il debito pubblico italiano è quasi pari al prodotto interno lordo. Quindi vi è una enorme sproporzione tra le cifre (anche rispetto a quelle del debito pubblico così limitate) che il più vasto processo di privatizzazione potrebbe dare allo Stato.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Credo che, per quello che riguarda la Montedison e la sua situazione finanziaria, ciò che fa più impressione sono i numeri, e non tanto il rapporto di indebitamento.

Ritengo che non sia corretto affermare che la Montedison abbia diecimila miliardi di debiti: la Montedison ha 7.800 miliardi di indebitamento e questo rappresenta già una discreta differenza.

Vorrei, inoltre, puntualizzare che la Montedison dispone di una gestione che produce danaro in maniera consistente,

così da consentire di « maneggiare » questo indebitamento, produrre gli ammortamenti e un adeguato dividendo per un'azienda che esce da grandi difficoltà e che solo da pochi anni si è avviata verso una fase di espansione. La Montedison ha razionalizzato il suo settore industriale, produce reddito e investe per rimanere sul mercato in maniera adeguata, anche se non certo pari alle sue possibilità di crescita. Che la congiuntura internazionale abbia penalizzato i recenti investimenti della Montedison è un fatto, ma solo sulla carta; nella realtà la Montedison ha attuato delle scelte strategiche, con i suoi recenti investimenti, rivolte soprattutto ad acquisizioni di *assets* e non di azioni. Non bisogna fare confusione in questi termini perché all'acquisizione della Himont, per esempio, si è giunti per ottenere il controllo su quest'ultima e quindi tenendo conto della particolare esigenza di comprare azioni di portafoglio ed altre azioni per acquisire il controllo di una società. Tale fatto pone l'azienda in una situazione completamente diversa; in questo momento si parla degli *assets* e non delle azioni. Ritengo che, in momenti come questi, si debba essere senza dubbio preoccupati, ma in maniera ragionevole, perché, se è stato fatto quanto era opportuno per creare una prospettiva futura per la società, altresì è necessario gestire gli avvenimenti anche nelle difficoltà, perché questo futuro si possa concretizzare in un disegno strategico coerente con la realtà industriale di cui stiamo parlando.

Per quanto riguarda il ricorso al mercato dei capitali, ritengo giusta la sua affermazione in proposito, infatti, mentre in alcuni periodi tale ricorso era più facile, in questo momento esso risulta più difficile, ma è pur vero che siamo di fronte a fasi cicliche. Esistono dei momenti in cui le borse sono « euforiche » e la richiesta di capitali risulta agevole (e molte volte tale fenomeno è incomprensibile), visto che quando la merce è cara è opportuna una maggiore riflessione.

Ritengo che in questo momento, per aziende come la Montedison (che hanno

una loro validità, visto che è stato investito molto denaro) un ribasso creerebbe una nuova condizione che – ripeto – ha caratteristiche cicliche. Per cui il reddito rapportato al valore in borsa di queste azioni (che oggi valgono la metà di quello che valevano sei mesi fa sempre sulla carta) può creare nuove opportunità.

Se esistono un disegno e una volontà di fare e di costruire qualcosa di produttivo, il grande problema non è rappresentato dal denaro, ma dalla volontà di produrre, di prospettare e di gestire le varie attività in una giusta direzione.

Noi della Montedison siamo convinti di poter fare questa cosa, di poterla prospettare e di poter avere soddisfazioni dal mercato. Certamente la Montedison è stata molto deteriorizzata dai « si dice », più che dai fatti concreti. Credo che noi avremo l'occasione e l'opportunità di dimostrare che la Montedison è un'azienda seria, che produce e può produrre e che sarà utile ai suoi azionisti ed al paese. Sono altresì fiducioso del fatto che, se ci ascolteranno con più attenzione e con il desiderio soprattutto di capire e non solo di criticare, noi avremo l'opportunità di dimostrare che questo fatto è vero.

La terza domanda: Enichem e Montedison. In questo settore, indipendentemente dal come si agisce e da che cosa si deve fare per la chimica nazionale, sarebbe forse opportuno domandarsi se l'Enichem – cioè la chimica di Stato – debba rimanere nel pubblico o nel privato. Questa è la prima domanda che mi farei anche se siamo venuti qui a parlare di privatizzazione e di settori strategici: cosa vuole fare lo Stato della propria chimica? Una volta ottenuta una risposta chiara a tale domanda credo che valga la pena di ragionare nel concreto. Sull'ipotesi secondo la quale la Montedison sarebbe in grado di gestire anche il settore chimico dell'Enichem, si potrà discutere in seguito, con calma e con coerenza, senza escludere nessuna alternativa. La soluzione che riterrei meno opportuna è forse quella della *joint venture*, perché questa è l'occasione di dire se la chimica

di Stato sarà privatizzata; se sosteniamo questa eventualità, non vedo poi il motivo di adottare dei regimi di transizione, a meno che non siano necessari ...

LUIGI CASTAGNOLA. La proposta era quella della *joint venture*...

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Certamente, ma *joint venture* non vuol dire privatizzazione. Se alla mia domanda si risponde proponendo la privatizzazione dell'Enichem, possiamo avviare un dialogo in questa direzione; se, invece, diciamo di no alla privatizzazione dell'Enichem, prenderemo in considerazione l'ipotesi della *joint venture*. Ma questo è un altro discorso! Credo che, a questo punto, dovrei ottenere una risposta: o nel pubblico o nel privato. O l'Enichem rimane di proprietà del settore pubblico, o confluisce in quello privato. A tale riguardo abbiamo formulato una nostra proposta perché immaginavamo che lo Stato volesse privatizzare l'Enichem. Sulla capacità di farlo e sul metodo da seguire potremo discutere in seguito.

Per quanto riguarda la legislazione anti-*trust*, ho già espresso il mio pensiero davanti alla Commissione parlamentare costituita per indagare su tale argomento. In quella occasione ho affermato che, a mio giudizio, i tempi per avviare delle regole nuove sono tali per cui, forse, varrà la pena di cercare di influenzare la Commissione europea per disporre di una normativa anti-*trust* che si adatti anche alla nostra situazione. Infatti, non vedo in Italia situazioni così dominanti; almeno buone non se ne sono create, ma che si potrebbero produrre in futuro.

Alla fine di questa vicenda bisognerà immaginare un mercato europeo, penalizzando quelle posizioni dominanti che compromettono la libera concorrenza. Questo è il mio pensiero e non ritengo di dover cambiare idea.

GIOVANNI NONNE. Ho apprezzato molto il fatto che lei non intenda accostarsi a questo problema con un approccio ideologico o affermando che non esi-

ste *a priori* una superiorità del pubblico sul privato o viceversa, ma che bisogna considerare le situazioni concrete. Mi sembra che un'affermazione come questa – rispetto ad altre che abbiamo avuto l'occasione di sentire in questa Commissione – apra più facilmente la strada a una domanda che noi poniamo a tutti i nostri interlocutori nel corso di questa indagine che la Commissione bilancio sta conducendo. Si tratta non tanto del problema della privatizzazione, quanto della possibilità di una collaborazione tra impresa pubblica ed impresa privata.

A parte i problemi di efficienza dell'industria a partecipazione statale, qual è, dottor Gardini, la sua opinione in ordine al ruolo che essa può avere in futuro? Quali settori possono essere interessati da una presenza pubblica?

La seconda domanda che mi accingo a rivolgerle è già stata formulata nel corso delle precedenti audizioni.

Assunto il dato che vi possa essere un ruolo del settore pubblico e che vi siano dei settori affidati ai privati, non ritiene che, in un momento in cui si prospetta un'internazionalizzazione ed una globalizzazione dei mercati, sia opportuno giungere ad una collaborazione tra pubblico e privato?

Nelle occasioni in cui si troverà, o si è trovato, a collaborare con imprese pubbliche, quali ritiene siano le migliori combinazioni dei patti societari? Il 50 per cento a ciascuna delle parti, o il 48, più 48, più 4 per cento?

La successiva domanda riguarda i settori tradizionali ed originari del suo gruppo: quello agricolo e quello alimentare.

L'economia agricola italiana è molto arretrata; pensiamo al Mezzogiorno per il quale molto spesso abbiamo chiesto ai responsabili delle imprese pubbliche di assumere un ruolo trainante e di modernizzazione.

Dottor Gardini, lei pensa che il suo gruppo, che ha assunto una posizione di *leadership*, sia in grado di svolgere un'azione di ammodernamento del settore agricolo?

Dato che nel nostro paese manca un polo agroalimentare delle dimensioni analoghe a quelle esistenti in altri paesi, non crede che una collaborazione tra il suo gruppo ed il settore della cooperazione possa creare le premesse per competere efficacemente con gli altri grandi gruppi internazionali? Se ciò fosse possibile, quali ruoli dovrebbe assumere ciascuna delle parti?

Per quanto riguarda le recenti vicende della chimica italiana, io capovolgerei la domanda che lei, dottor Gardini, ci ha posto, non tanto perché ci rifiutiamo di prenderla in esame (certamente la Commissione rifletterà sulle strategie che lo Stato dovrà adottare nel settore), ma perché noi vorremmo conoscere la sua opinione al riguardo. Lo dico per accogliere l'invito che il presidente ha rivolto ai membri della Commissione circa la necessità di aprire un discorso franco con gli ospiti che di volta in volta portano il proprio contributo alla nostra indagine.

Quali suggerimenti può dare al pubblico potere attorno al problema della collocazione del settore chimico? Ritiene utile un potenziamento del polo pubblico o un'integrazione con quello privato anche tramite delle *joint ventures*?

Infine, volevo porle una domanda sulla questione della normativa anti-*trust*, ma la sua precedente risposta è stata molto esauriente.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Onorevole Nonne, nel corso dell'introduzione ho espresso la mia opinione circa la necessità di giungere abbastanza presto ad una collaborazione tra il settore pubblico ed il settore privato. Al riguardo ho portato anche un esempio: aiutare il paese ad integrarsi nella comunità economica europea nella quale già viviamo e dove vivremo più intensamente a partire dagli anni novanta.

L'Italia ha qualche difficoltà a comunicare ed a scambiare prodotti con il resto del continente. Si tratta di una difficoltà dovuta anche alle caratteristiche geografiche che vedono un territorio na-

zionale della lunghezza di circa mille chilometri ed in posizione di appendice rispetto al continente. Tali difficoltà non sono risolvibili separatamente né dal settore pubblico, né da quello privato. È necessario unire le forze e le conoscenze.

Come dicevo, ho già fatto un esempio che proviene dalla nostra tradizione di mercanti che hanno necessità logistiche di movimento di merci. Ho affermato che il paese dispone di un'importante via di comunicazione che non utilizza per moltissime ragioni: una delle più evidenti è quella che proviene dal fatto che le strutture portuali sono inutilizzate, specialmente le piccole che venivano penosamente impiegate per il traffico intercontinentale, ormai diminuito perché il mercato europeo si è avviato all'autosufficienza. Inoltre, la Comunità si è ampliata comprendendo anche la Grecia, la Spagna ed il Portogallo; è necessario quindi attivare tutte le vie di comunicazione disponibili. La nostra grande via è il mare; le nostre strutture portuali sono particolarmente adatte per il piccolo cabotaggio da 2-3 mila tonnellate, anche se venivano impiegate per lo scalo di navi da 50-70 mila tonnellate che soltanto sette anni orsono svolgevano il grande traffico dei prodotti agricoli tra il continente americano ed il Mediterraneo. Tutti sanno che si era creata una forte distorsione tra l'approvvigionamento del nord Europa (per esempio il porto di Rotterdam) e quello del bacino del Mediterraneo a causa della carenza della struttura portuale e dell'organizzazione. Attualmente disponiamo di strutture portuali adeguate, a fronte delle quali si pongono i problemi - alcuni dei quali di facile soluzione - che caratterizzano l'organizzazione della marina italiana. La Francia, ad esempio, è riuscita a risolvere gran parte dei suoi problemi, legati al traffico marittimo proveniente dal Rodano e diretto verso il Mediterraneo, utilizzando una piccola flotta di navi specializzate. Tale flotta dispone di un personale competente e, soprattutto, « conveniente », da un punto di vista economico, organizzato

in maniera certamente diversa da quello delle navi italiane di piccolo cabotaggio.

Occorre, pertanto, che il nostro paese si dia in tale settore una diversa organizzazione al fine di facilitare l'attività commerciale, perché è ovvio che un funzionale sistema di comunicazioni consente di effettuare in modo più efficace qualsiasi scambio commerciale. È indubbiamente più difficoltoso far viaggiare le merci (ad esempio, da Lione in Sicilia) utilizzando il mezzo ferroviario, rispetto alla possibilità di affrontare lo stesso percorso con una piccola flotta navale, ben organizzata, che, provenendo dal Rodano, si immetta nel Mediterraneo.

Il nostro paese dispone di un sufficiente numero di navi; occorrerà attrezzarle adeguatamente per consentire ad esse di svolgere efficacemente tale funzione. Sulla base dell'esperienza che personalmente ho maturato in tale campo, ritengo si tratti di un progetto facilmente realizzabile e che il settore pubblico e quello privato possano utilmente attivarsi per la sua concretizzazione. Inoltre, la realizzazione di un tale disegno creerebbe molteplici occasioni di lavoro per i cantieri navali. È probabile che si debba rinunciare ad un certo numero di addetti attualmente impegnati nel sistema del piccolo cabotaggio; tuttavia, creandosi nuovi posti di lavoro, tale aspetto negativo sarà superato in futuro da una prospettiva di maggiore efficienza e di maggiore occupazione.

È, questo, solo un esempio tra i tanti. È evidente, tuttavia, che occorrerà valutare tutte le situazioni che siano idonee a conferire al nostro paese un ruolo di prestigio nel panorama europeo.

È particolarmente grave la considerazione che oggi, ad esempio, risulti più agevole e conveniente esportare arance dall'Uruguay ai mercati continentali (Rotterdam, Amburgo, Londra), piuttosto che dalla Sicilia.

È necessario non eccitare la fantasia del produttore (in questo caso, di arance) e metterlo in condizioni di creare un determinato prodotto per un determinato mercato. Il mercato, infatti, domanda un

prodotto specifico, avente una sua chiara identificazione. Tutti i paesi che ne hanno possibilità oggettiva e che fruiscono di particolari condizioni climatiche si stanno orientando per fornire un determinato prodotto. La Sicilia, invece, non lo fa e preferisce mandare al macero i suoi agrumi, piuttosto che affrontare i problemi del traffico commerciale, dimostrando in tal modo di non conoscere affatto le condizioni e le caratteristiche di quello specifico mercato.

Quale contributo può offrire il nostro gruppo alla risoluzione di tali problemi? La nostra compagnia può indicare agli agricoltori italiani ed europei (a condizione che questi siano disposti ad ascoltarne i suggerimenti) la gravità della questione, invitandoli ad abbandonare la tendenza a questuare aiuti per la distruzione del prodotto e ad imboccare, invece, la strada della cooperazione (come è avvenuto con le mele in Alto Adige) che conduce ad una maggiore razionalizzazione della produzione e ad un aumento del volume delle vendite. Tutto ciò presuppone, ovviamente, appositi indagini di mercato e, soprattutto, la sussistenza, da parte dei produttori, della volontà di vendere il prodotto, considerato che è molto più comodo distruggerlo piuttosto che venderlo.

Ignoro volutamente la lunga serie di « distrazioni » che ha caratterizzato il nostro paese nel momento dell'ingresso nella CEE. All'epoca, la Francia chiese misure adeguate a garantire una protezione per il mercato dei cereali; il nostro paese, invece, non avanzò alcuna richiesta in questo senso perché non credeva nemmeno di entrare a far parte del Mercato comune europeo.

Ho l'impressione, inoltre, che ci si stia preoccupando poco di quello che accadrà nel 1992, quando si arriverà (non per effetto della volontà politica, ma perché si tratta di un processo in movimento) ad una scadenza molto importante. Il sistema europeo si sta realizzando soprattutto sotto l'aspetto del libero scambio delle valute. I ragionamenti ed i discorsi che originariamente riguardavano l'ECU

si trasferiranno sul marco. Infatti, quando si assiste ad una situazione monetaria che conferma che il differenziale del tasso d'interesse tra il marco e la lira copre largamente il rischio di cambio, è evidente che, prima o poi, tutti impareranno ad acquistare marchi. Tutto questo accade in Europa e si verificherà ancor più se le aziende cresceranno ed impareranno ad esercitare il proprio ruolo con coerenza, vale a dire conoscendo tutti i risvolti del mestiere e facendo rientrare nei costi industriali i differenziali dei tassi d'interesse.

Tale prospettiva futura imporrà ai movimenti cooperativi di ragionare in termini di mercato; essi dovranno lanciare alle organizzazioni dei produttori ed ai propri associati messaggi chiari, evitando qualsiasi confusione di idee e, soprattutto, dovranno pervenire all'opportuno distinguo tra le « due agricolture » che esistono in Italia (quella, cioè, di carattere continentale e, quindi, di chiara ispirazione europea, e quella mediterranea, le cui caratteristiche sono ancora in corso di definizione). L'agricoltura mediterranea non ha ancora definito le proprie strategie, ove si consideri che ad una produzione qualitativamente efficace preferisce la più comoda soluzione del macero.

È necessario, pertanto, che gli operatori di tale contesto socio-economico decidano con chiarezza i propri obiettivi. A mio parere, ad esempio, non ha alcun significato fare pubblicità all'olio di oliva quando non esista una efficiente organizzazione che provveda alla vendita di tale prodotto. La Comunità economica europea stanziava annualmente ingenti somme per la reclamizzazione dell'olio di oliva e, ciò nonostante, il prodotto (a mio avviso, magnifico) non trova sbocchi commerciali. Tale pubblicità è, infatti, organizzata secondo criteri approssimativi e dilettantistici e, soprattutto, privilegia un gran numero di ditte produttrici che non avranno mai alcuna risonanza sul mercato.

Dichiaro, comunque, la mia piena disponibilità a collaborare con chiunque voglia affrontare seriamente la questione,

soprattutto in considerazione del fatto che l'olio d'oliva italiano incontra il mio particolare gradimento.

GIOVANNI NONNE. Su questo punto le avevo posto una domanda specifica e cioè se lei ritenga che attorno ad un grande gruppo come quello di cui fa parte, alle partecipazioni statali ed al movimento cooperativo sia possibile l'aggregazione di un grande polo agro-alimentare di dimensioni analoghe a quelli che operano in altri paesi.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. È necessario fare una distinzione di estrema importanza. La nostra è un'azienda industriale e non commerciale. Noi ci occupiamo della prima trasformazione dei prodotti agricoli e, da questo punto di vista, riteniamo che in Europa non esistano altre aziende al nostro livello. La nostra è, quindi, un'azienda *leader*. Occuparci della commercializzazione dei prodotti agricoli sarebbe un compito che non ritengo necessario. Non me la sento, quindi, di affermare che in un prossimo futuro la nostra azienda si occuperà della commercializzazione dei prodotti del nostro paese. Siamo solo disposti a collaborare (come, per altro, già facciamo) con gli agricoltori italiani per razionalizzare, nel miglior modo possibile, la prima trasformazione industriale dei loro prodotti. Quanto alle arance, ai pomodori ed agli altri prodotti similari, il discorso della commercializzazione riguarda più la Cirio che non la Ferruzzi.

Quanto al rapporto percentuale (50-50, 48-48 e 4) il vero problema è quello di individuare chi si assume le responsabilità.

GIOVANNI NONNE. Per esempio, in una collaborazione fra pubblico e privato nel cabotaggio, chi avrebbe il comando?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. In queste vicende non c'è bisogno che comandi nessuno; collaborazione fra pubblico e privato vuol dire razionaliz-

zare il sistema; l'importante è avere un obiettivo. Se ci poniamo una meta da raggiungere, la collaborazione in quest'area diviene possibile: si può, per esempio, creare lavoro per i cantieri; questi producono navi ed io le compro, come ho già fatto; le infrastrutture portuali si possono migliorare.

Per ottenere questi risultati, non è necessario formare una società, ma piuttosto occorre collaborare per portare avanti iniziative. Il rapporto societario vero e proprio è una cosa diversa; in quel caso vorrei proprio sapere chi si dovrebbe assumere la responsabilità dei successi e degli insuccessi.

Credo di essere una persona responsabile, la prima questione che mi pongo nel momento in cui si forma una società riguarda la divisione delle responsabilità: chi risponde delle azioni che si decide di intraprendere? Una volta stabilito questo, l'altra parte deve manifestare chiaramente la propria fiducia nel rapporto di collaborazione, condizione indispensabile per una gestione efficiente; altrimenti, è meglio non associarsi.

In termini molto pragmatici, questa è la mia opinione per ciò che riguarda le forme di associazione e ad essa ho sempre cercato di attenermi. Una sola volta ho partecipato ad una società come socio al 50 per cento, ma abbiamo deciso di scioglierla dopo soli due mesi, pur senza eccessive polemiche. Quando i compiti non sono chiaramente definiti, è meglio rinunciare ad operare insieme.

SERGIO COLONI. Desidero manifestare il mio apprezzamento per la stringatezza e la concretezza con cui il presidente Gardini ha dato inizio alla nostra riunione. In particolare, mi sembra interessante il fatto che egli abbia ripetutamente sottolineato l'esigenza di una programmazione (non so se questa parola debba essere pronunciata con la lettera maiuscola, né se si debba tornare all'enfasi del passato); nelle parole del dottor Gardini mi pare di ravvisare una richiesta insistente per una definizione da parte del Parlamento e del Governo di

concrete politiche settoriali ed infrastrutturali.

Credo che su questo possiamo essere tutti d'accordo. Ciò, però, non è sufficiente, è necessario metterlo in pratica senza pregiudiziali ideologiche, senza introdurre elementi fuorvianti; la nostra Costituzione, infatti, riconosce un'economia di mercato, nella quale la compresenza di pubblico e privato è fuori discussione. Tale disegno può essere realizzato in un quadro che preveda, per il futuro, una diminuzione della separatezza fra impresa pubblica e privata. In realtà, una separatezza totale non vi è mai stata: si sono verificati travasi da una parte all'altra con alterne vicende; si è parlato di sperperi e sprechi per un verso, e per l'altro di socializzazione delle perdite ed accumulazione degli utili. In passato abbiamo assistito a polemiche anche aspre, che oggi, a mio parere, dovrebbero essere superate.

Condivido, quindi, pienamente l'esigenza di una maggiore sinergia tra pubblico e privato. La nostra indagine, del resto, si pone non tanto il problema della privatizzazione, quanto quello del potenziamento del « sistema-paese » nel quadro di una collaborazione fra pubblico e privato.

Sulla base di questa premessa, mi sembra pericoloso immaginare che uno degli obiettivi della privatizzazione possa consistere nel contenimento del debito pubblico. Vendere delle realtà per diminuire il *deficit* può costituire una necessità che, però, forse implica delle conseguenze non del tutto coerenti con l'esigenza, di cui parlavo prima, della razionalizzazione del sistema.

Anche in questa ipotesi, vorrei chiedere al dottor Gardini se ritenga che, in concreto, sia possibile immaginare una cospicua messa all'incanto — mi sia consentito questo termine — di imprese pubbliche (non mi riferisco ai beni durevoli quali aree o palazzi), tale da contribuire con il suo ricavato ad una diminuzione significativa del debito pubblico. E, in caso affermativo, chi sarebbero gli acquirenti: pochi grandi gruppi, che potrebbero pilotare la borsa, avere un rapporto

di finanziamento interno od internazionale di un certo tipo, oppure queste grandi operazioni, dell'entità di 50 o 100 mila miliardi, potrebbero essere realizzate nel corso di pochi anni, i prossimi cinque o sei, attraverso l'immissione sul mercato delle imprese e con quali conseguenze?

La seconda domanda è più di principio, l'abbiamo già posta ad altri esponenti illustri. Il discorso relativo all'impresa pubblica non mantiene una sua propria, specifica validità in questa fase dello sviluppo del nostro paese, in relazione alle zone di squilibrio presenti in Italia e, cioè, segnatamente nel Mezzogiorno?

Poco fa lei ha ricordato significativamente e, dal suo punto di vista, giustamente, che la sua azienda compra le arance in America latina e non in Italia...

LUIGI CASTAGNOLA. Costano di meno all'inizio, però immagino che i costi di trasporto siano superiori.

SERGIO COLONI. Tenendo presente l'obiettivo del superamento dello squilibrio, lei ritiene che il sistema privato, in presenza di una forte cessione da parte del pubblico delle sue imprese, si accollerebbe anche non dico gli oneri finanziari, ma quelli di volontà, di presenza, di promozione della realtà meridionale o, invece, è ancora opportuno che tale ruolo sia svolto dal sistema pubblico?

Per quanto riguarda altri quesiti che avrei voluto porle, essi sono stati formulati già da altri colleghi; vorrei pertanto concludere soltanto con una specificazione relativa al sistema portuale e fluviale.

Quest'ultimo costituisce certamente una delle grandi strozzature del nostro paese; qual è il suo giudizio sulla vasta diffusione della portualità intervenuta negli ultimi decenni? Lei ritiene preferibile una concentrazione su grandi poli portuali e fluviali oppure la confusione attuale, con delle economie di scala in un certo senso all'inverso, può condurre allo sviluppo del sistema portuale e dei trasporti?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. La prima domanda dell'onorevole Coloni riguarda la possibilità o meno di ricavare un significativo importo dalla liquidazione dei beni dello Stato.

Ritengo sia necessario premettere che si ricava qualcosa da ciò che vale. In questo senso, la valutazione dei beni del settore pubblico è quanto meno ardua; infatti, per avere un valore, bisognerebbe essere in presenza di un potenziale inespresso.

Il nostro sistema è giovane ed ha tutti i difetti che gli derivano da questa condizione. Si sta facendo molto, talvolta si sbaglia, ma ogni iniziativa ha bisogno di crescere in maniera coerente; il proprio valore sta nella coerenza. Se gli investimenti pubblici saranno proiettati nel futuro in maniera logica e coerente e saranno inquadrati all'interno di un disegno strategico, la privatizzazione acquisirà un valore significativo. Non credo sia giusto domandarsi chi farà questo, se i grandi o i piccoli privati. L'importante è che il disegno sia valido; in questo caso, si troverà sempre qualcuno disposto ad intraprendere. Le *merchant bank* servono proprio a questo.

Il canale di Suez non è stato realizzato dai privati, eppure è una grande impresa, derivante da un disegno di razionalizzazione di un'area. Lo stesso valga per il *tunnel* della Manica e per tutte le grandi opere che corrispondono ad esigenze obiettive.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno, le cose si fanno più complicate, poiché in passato gli investimenti hanno risposto all'esigenza di creare occupazione ad ogni costo piuttosto che a quella di realizzare infrastrutture valide. Come abbiamo detto, il mercato diventerà sempre più grande. Sarà necessario produrre ulteriori sforzi per inserire il Meridione nel nuovo contesto, la grande area di consumo che coinvolgerà 350 milioni di abitanti di una collettività senza frontiere. In questo senso, lo Stato ed il settore privato devono operare al massimo delle proprie capacità. Particolare attenzione dovrà es-

sere rivolta ai progetti ed alle decisioni che si adotteranno a Bruxelles. Il problema meridionale dell'inserimento all'interno del nuovo mercato non riguarda soltanto l'Italia, ma anche gli altri paesi che recentemente hanno aderito alla Comunità europea economica.

Ciò che è stato fatto ha risposto ad uno stato di emergenza. È necessario agire, lo sforzo richiesto è grande; ognuno nel campo di propria competenza può dare un contributo. Oggi il mercato è più grande e nel Mezzogiorno si possono produrre nuovi investimenti che abbiano senso e coerenza.

L'onorevole Coloni ha sollevato la questione del sistema portuale esistente. Ritengo che un porto, grande o piccolo che sia, a meno che non faccia parte di disegni perversi, corrisponda alle esigenze di approvvigionamento e distribuzione del proprio *hinterland*. Un porto nasce dove vi è un'area di consumo o di produzione; il nostro paese, che ha piccoli *hinterland*, ha molti porti. Oggi tali aree, inserite nella nuova concezione di economia europea, possono acquisire una propria validità. L'Italia va assumendo la propria ubicazione nell'ambito del nuovo mercato di produttori e consumatori. Probabilmente stiamo assistendo ad un processo logico di inserimento nel nuovo contesto, diverso da quello di soli sette anni fa. Allora, l'Europa era decisamente deficitaria di numerosissimi prodotti di base. Un esempio caratteristico è nel campo dell'agricoltura: il gruppo Ferruzzi importava dagli Stati Uniti e dall'Argentina 20 milioni di tonnellate di cereali e semi oleosi; oggi importa dalla Comunità europea e si approvvigiona sul mercato italiano per una quantità assai vicina a quella indicata. Questo, dal punto di vista dell'approvvigionamento e della produzione, cambia tutto.

GEROLAMO PELLICANÒ. Ringrazio il dottor Gardini anche per la sinteticità della sua pregevole relazione. Cercherò di uniformarmi a tale comportamento.

Si legge sui giornali che è in corso una ristrutturazione finanziaria ed indu-

striale del gruppo Ferruzzi e della Montedison.

Se il dottor Gardini riterrà opportuno anticipare alcune notizie alla Commissione bilancio della Camera dei deputati, desidererei domandargli quali sono le caratteristiche, le finalità, le sinergie di questo gruppo e quale ruolo esso potrà occupare nell'economia italiana.

Una seconda questione riguarda l'istituto della *public company*, una figura che in Italia non ha fortuna. Il dottor Gardini ha acquistato quella che si diceva essere forse l'unica *public company* italiana. Credo che in questi giorni egli abbia avuto modo di fare qualche riflessione su tale istituto, cercando di comprendere perché non prenda piede nel nostro paese e perché, nella specie, secondo tale configurazione probabilmente la Montedison non avrebbe potuto continuare ad esistere.

Un'altra domanda si riferisce ad uno spunto che ho tratto dalla relazione del dottor Gardini. Egli ritiene che un importante campo di intervento dello Stato sia costituito dalla tutela dell'ambiente e del territorio, da attuare attraverso la definizione di regole del gioco. A tale proposito, desidererei qualche chiarimento ed approfondimento da una persona senza dubbio qualificata.

Ritengo che l'industria dell'ambiente abbia nel futuro notevoli prospettive, dal momento che la contraddizione fra sviluppo industriale e tutela ambientale non può protrarsi a lungo. Credo anzi che un certo tipo di sviluppo industriale possa facilmente accompagnarsi alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente. In futuro potrà esservi una industria che si preoccupi in particolare della protezione dell'ambiente.

Cosa può fare di più lo Stato, rispetto a quel poco che sta facendo? Una politica di incentivazione? In questo caso, in che modo ed in quali forme? Troverà un favorevole accoglimento da parte del mondo industriale?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. A mio modo di vedere, la ristruttu-

razione del gruppo Ferruzzi-Montedison è la conseguenza ovvia della crescita incalzante del gruppo Ferruzzi, con una propria logica imprenditoriale. Essa comporta una produzione di investimenti attraverso le società che hanno la capacità di farlo, per approfittare delle situazioni del mercato. Quando è il momento, bisogna agire, poi è doveroso mettere ordine.

Credo che la ristrutturazione debba consistere, soprattutto, nel definire meglio il ruolo delle società operative della nostra *holding* industriale, di modo che ognuna si dedichi ad una specifica produzione seguendo gli indirizzi della società madre. Intendo dire che deve restare ben distinta l'attività di chi, ad esempio, produce zucchero o olio da quella di chi opera, invece, nel campo della chimica o della finanza.

Ritengo di essere abbastanza ordinato nello svolgimento della mia attività, e sono dell'avviso, pertanto, che il compito della capo-gruppo sia quello di indicare, chiaramente, una definizione comprensibile per il mercato; infatti, se chi compie un'azione è presumibile che ne conosca i motivi, non si può pretendere che altri li comprendano, ed è pertanto necessario darne una spiegazione. Ma, per quanto mi riguarda, anziché fornire al mercato quella chiarezza che ho detto esser necessaria, credo opportuno, prima, agire concretamente.

Sempre in tema di ristrutturazione, poi, è difficile indicare i modi in cui attuarla, perché sono tanti e perché tutti i giorni se ne indica qualcuno nuovo. L'importante è decidere quale attuare e giungere, comunque, a quel risultato finale che, a mio parere, è essenziale.

Per quanto riguarda l'istituto della *public company*, dico subito di non condividere l'ironia che spesso ha suscitato e suscita. Ritengo, infatti, che sia qualcosa a cui chi, come noi, intende raggiungere una dimensione, debba pensare seriamente.

Ma vi sono momenti in cui le *public company* sono realizzabili ed altri - quelli di crescita - in cui, invece, non lo sono.

Per una *public company*, particolare rilevanza hanno le dimensioni, tant'è che essa, per essere tale, deve costare almeno 20 mila o 30 mila miliardi. Se costa meno, può accadere, infatti, che qualcuno l'acquisti proprio per costituire una società da 20 mila o 30 mila miliardi!

Dunque, quella che ho indicata dovrebbe essere, a mio avviso, la strada da percorrere per arrivare al controllo e alla gestione di una società, e il non averla percorsa è forse la causa del mancato successo della *public company*. E a proposito di controllo e di gestione, va detto che sono due condizioni realizzabili soltanto da chi è in grado di attuare sul piano teorico e pratico un programma di lavoro; questi altrimenti resterà solo l'azionista di una società.

Il nostro gruppo riesce ad esprimere, attraverso un imprenditore, un *manager* della famiglia, la gestione delle nuove imprese perché vi sono l'impegno, la volontà e, forse, anche le capacità per poterlo fare. Se nella nostra famiglia non vi fosse alcuno capace di gestire, noi non saremmo in questa posizione, né io sarei qui a parlare per conto degli azionisti che rappresento.

Aggiungo comunque che, in definitiva, siamo quasi una *public company* poiché, fra una generazione, il nostro gruppo conterà trenta azionisti. E voi sapete che sarebbe forse meglio averne duemila...

RAFFAELE VALENSISE. L'azionista unico dello Stato è meglio di tutti!

RAUL GARDINI, Presidente della Montedison. Noi dobbiamo adeguare le dimensioni dell'impresa alle esigenze del mercato. Abbiamo compiuto, tutti, un grande sforzo per inserirci nell'economia mondiale, ma non è ancora sufficiente. Vi sono ancora molte cose da fare per entrare in uno scenario più vasto, uno scenario in cui la borsa di Milano, ad esempio, abbia l'importanza che ha e che deve avere, uno scenario che consenta alla società di entrare, a tutti gli effetti, sul mercato internazionale; e ciò può accadere, se avrà una strategia chiara che la

renda credibile e conosciuta. Soltanto allora potrà essere costituita la *public company*. Passando ad altro argomento, a quello relativo alla tutela dell'ambiente, riconosco di averlo introdotto pur sapendo di non essere il più qualificato a trattarlo. So altrettanto bene, però, che il problema è serio, e che tutti coloro che hanno un'attività industriale contribuiscono, poco o molto, al degrado dell'ambiente. Occorre, dunque, compiere un grande sforzo per cercare di risolvere un problema che altri hanno già, almeno in parte, risolto: in Germania ad esempio vi erano 4.400 centri di disinquinamento, ed oggi ve ne sono 400; ciò nonostante, i tedeschi sono preoccupati perché in Svizzera e in Austria si fa di meglio. Dunque, anche per loro è penalizzante il confronto con i paesi confinanti.

Ho citato questo esempio per esprimere la mia convinzione circa l'opportunità di un maggiore sforzo per risolvere il problema del disinquinamento. Ebbene, quali sono, a mio avviso, le direzioni in cui muoversi a tal fine? Muovendoci, ad esempio, compatibilmente con le nostre possibilità finanziarie, dal momento che sappiamo bene come sia fattibile solo ciò che è possibile fare. Quindi, tenendo ben presente questa realtà oggettiva, credo che si debba lavorare insieme per ricostruire quel bene comune, cioè l'ambiente, che tutti vorremmo vedere perfettamente in ordine. Investimenti finanziari sono pertanto essenziali non solo se intendiamo mantenerci competitivi a livello internazionale ma anche, e soprattutto, se vogliamo presentare un paese pulito ai tanti ospiti che costituiscono, per noi, una cospicua fonte di reddito.

Ripeto, il discorso relativo alla ristrutturazione degli impianti inquinanti è lungo, ma un'idea l'abbiamo, proprio perché è un problema che conosciamo, proprio perché è una realtà che viviamo. Non posso dire, adesso, se le nostre proposte siano o meno inseribili nella ristrutturazione del settore chimico, ad esempio, ma torno a confermare la necessità di individuare una soluzione.

RAFFAELE VALENSISE. Dottor Gardini, poco fa ella ha detto di considerarsi abbastanza ordinato nello svolgimento del suo lavoro. È una battuta che ho colto con interesse e che ho avuto modo di constatare, poiché nella sua esposizione ho tratto un elemento che conferma questa sua propensione all'ordine. Lei, infatti, si è giustamente preoccupato delle diseconomie che derivano, al sistema economico italiano, dalla crisi e dalla inefficienza dei servizi, i quali rappresentano un presupposto ovvio non soltanto per il sostegno del sistema economico nel suo naturale mercato, che è quello nazionale, ma anche, e soprattutto, per rendere competitivo il nostro sistema nei confronti di quello estero. Dalle stime a mia conoscenza – forse errate per difetto – si rileva che il trasporto delle merci destinate all'estero risulta essere penalizzato del 25-28 per cento. È chiaro, allora, che chiedere competitività alla produzione può apparire quanto meno illusorio, proprio perché il sistema dei trasporti la penalizza fortemente. Ed è in questo quadro che, a mio avviso, va visto il rapporto tra pubblico e privato.

Il dottor Gardini ha parlato di disegno strategico, e desidererei allora conoscere quale sia il suo punto di vista, stante l'attuale situazione italiana, a proposito della necessità di una programmazione, della quale il gruppo del MSI-destra nazionale ha una concezione piuttosto « ariosa » cioè non fatta dall'alto, ma realizzata con il concorso determinante delle categorie del lavoro e della produzione, ovverosia categorie rese corresponsabili della costruzione generale di quel disegno che il dottor Gardini ha definito strategico.

Il mio convincimento – e su di esso gradirei conoscere l'opinione del nostro ospite – è che in assenza di una programmazione generale, di un disegno strategico e di punti di riferimento, venga a ripetersi proprio ciò che, stando anche a quanto lei ha prima denunciato, è accaduto nel Mezzogiorno, dove, indipendentemente dal loro costo, si è fatto di tutto per creare posti di lavoro. Ebbene, ri-

tengo che perseverare in questa politica sia un errore non soltanto economico ma anche sociale, poiché significherebbe creare posti di lavoro che non sarebbero una realtà ma un'illusione e, come tali, comporterebbero poi la necessità di ammortamenti sociali (cassa integrazione ed altri), che impegnerebbero risorse del sistema e creerebbero inevitabili tensioni, sia sul versante sociale sia su quello della spesa pubblica. Rivolgo, allora, un'altra domanda al dottor Gardini, se sia cioè d'accordo sul fatto che privatizzare o non privatizzare non significa nulla, come noi riteniamo, nel caso in cui tale privatizzazione venga attuata senza programma. La privatizzazione, cioè la restituzione ai privati della proprietà di determinate aziende, può avere – a nostro avviso – soltanto un significato di pura convenienza, oppure essa è imposta dalla incapacità del proprietario pubblico di gestire una determinata impresa in maniera economicamente fruttuosa. La privatizzazione, ripeto, non ha alcun significato dal punto di vista delle scelte, se non vi è un disegno generale.

Siamo convinti – ed è questo un altro aspetto sul quale vorrei ascoltare l'opinione del dottor Gardini – che l'intervento dello Stato in campo economico non possa mai essere surrogatorio, bensì complementare e stimolatore nelle zone in cui (per ragioni oggettive, storiche, di convenienza o di propulsione), l'intervento privato non esiste o stenta a trovare le condizioni opportune.

Non dobbiamo dimenticare che, accanto alla privatizzazione di una aziende nel suo complesso, esiste anche la privatizzazione « all'interno » di una azienda: è il caso delle aziende partecipate in cui vi è coesistenza tra privato e pubblico; proprio in tali aziende, a volte, la crisi è più acuta. In tali casi può essere valida la filosofia spicciola, che si può trovare scritta anche sui portacenere che fabbricano in Romagna, secondo la quale « il padrone sono me, ma chi comanda è mia moglie »; arrivati ad un certo punto, è indispensabile che qualcuno prenda il co-

mando della situazione, altrimenti la crisi non si risolve.

Poiché abbiamo il piacere di avere con noi il presidente del gruppo Ferruzzi-Montedison e l'amministratore delegato della Montedison, vorrei affrontare un argomento specifico. Siamo convinti che nel Mezzogiorno le grandi risorse impiegate dallo Stato non abbiano dato i frutti che dovevano dare soprattutto perché è mancato un disegno generale, strategico; non vi è stata, in sostanza, una programmazione. La Montedison è presente nel Mezzogiorno con i suoi stabilimenti e le sue aziende, è presente con il grande piano chimico che doveva affrontare ed avviare a soluzione i problemi di tale settore. Abbiamo sempre ritenuto che la chimica degli anni che si avviano al 2.000 non potesse essere la chimica pesante, ma quella fine.

La Montedison è presente, in particolare, a Crotona, in Calabria, in una situazione fortemente penalizzata in quanto non vi sono prospettive per il tipo di produzione cui la chimica si rivolgeva; pertanto essa è in difficoltà. In tale area la disoccupazione ha raggiunto livelli inimmaginabili e non è sufficiente la tutela del posto di lavoro in quanto è necessario che essa venga realizzata attraverso idonee ristrutturazioni.

La mia domanda è puntuale per quel che riguarda la presenza operativa della Montedison nel Mezzogiorno e gli intendimenti generici, ma strategici, relativi all'attuazione del piano chimico. Vorrei conoscere in modo specifico - ripeto - gli intendimenti e le possibilità della Montedison a Crotona, dove la tutela dell'occupazione è doverosa dal punto di vista sociale ma è realizzabile, a nostro avviso, soltanto attraverso importanti ristrutturazioni, che appaiono all'orizzonte con molte incertezze da chiarire, in una situazione così drammatica.

Vorrei porre, inoltre, una domanda relativa all'industria dell'ambiente già trattata dall'onorevole Pellicanò al quale mi associo. Desidererei conoscere il pensiero del dottor Gardini circa i costi relativi alla tutela dell'ambiente, prioritaria ri-

spetto all'industria dell'ambiente. In particolare, vorrei sapere se tali costi debbano essere sostenuti e richiesti soltanto all'industria, oppure se si tratti di costi sociali da richiedere alla collettività in modo che risultino attutiti e non aumentino le diseconomie del sistema, tenendo conto del fatto che molte volte essi sono la risultante della mancanza di porti, di strutture fluviali e di infrastrutture pubbliche.

Richiamo inoltre l'attenzione su un altro aspetto relativo all'industria dell'ambiente, che spesso è l'industria che utilizza il mare, il sole ed altre risorse naturali (come avviene, ad esempio, nella riviera romagnola). Tale industria a volte è penalizzante. Ad esempio la Montedison, che produce fosforo a Crotona, è stata penalizzata da una « presunta » tutela dell'ambiente attenta all'industria turistica, presente in Romagna. Dico « presunta » in quanto, come affermano anche gli scienziati, il fosforo incide in maniera minima nel danno all'ambiente, nella famosa eutrofizzazione dell'Adriatico, specie da quando è stato imposto l'abbattimento delle percentuali.

Tornando alla questione del disegno strategico, della programmazione, chiedo infine al dottor Gardini di esporci il suo pensiero a proposito di una partecipazione responsabile delle categorie del lavoro e della produzione alle decisioni più importanti. In tal modo si giungerebbe, ritengo, ad una programmazione armonica, proveniente dal basso, che costituirebbe i binari su cui il sistema economico potrebbe muoversi.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. A mio avviso, il disegno strategico, la programmazione, le priorità, l'ambiente ed il turismo sono riconducibili ad un unico aspetto.

Il nostro paese è stato industrializzato in altri tempi e, come ho già affermato, magari nei modi sbagliati, ma questo attualmente non ha importanza, in quanto allora era indispensabile procedere in determinate direzioni. Non dobbiamo pentirci troppo di come abbiamo agito, an-

che con gli inevitabili errori commessi per seguire determinate « mode »: ricordo, infatti, che non si era degni di considerazione, se non si operava nel campo dell'industria! Ignoravamo, ad esempio, che l'attività orientata verso il turismo poteva corrispondere a qualcosa di molto più importante di un'industria senza avvenire.

Molti anni fa, rischivo di cadere nel ridicolo quando dicevo che sarebbe valsa la pena di mettere un buon ordine in una magnifica città come Napoli, piuttosto che costruirvi delle case intorno. Oggi, però, quando parliamo di ambiente e dei propositi di ricreare l'ordine nelle nostre belle città, devastate da un intervento edilizio che corrispondeva alle esigenze del momento, ci si offre un'occasione di investimento, probabilmente anche con un ritorno ed è qui che si può configurare un disegno strategico, secondo me. Spendere per sistemare l'ambiente; e chi paga per questo scopo si può vederlo dai conti, tutto sommato.

Occorre vedere quanto rende al paese riparare il danno che si è causato, come lo si fa, e chi si può permettere di farlo, calcolando che chi lavora e produce deve, quanto meno, competere con gli stessi costi del suo concorrente più vicino. Ritengo insomma che su questo punto si potrebbe formulare un disegno strategico, all'interno del quale inserire la ristrutturazione, per esempio, del settore chimico e dell'ambiente.

Chi paga, per questo? Si tratta, secondo me, di uno sforzo che va valutato, e poi si troverà chi pagherà; perché quando ci sono delle idee giuste, come dicevo in apertura del mio intervento, a mio avviso i soldi diventano l'ultimo dei problemi; l'importante è avere un progetto che alla fine renderà qualcosa.

Per quanto riguarda i problemi specifici della Montedison nel Sud interverrà ora il dottor Porta, anche perché sono da poco presidente della Montedison e non vorrei fare delle affermazioni inesatte.

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison*. Per parlare della presenza della Montedison al Sud vorrei

partire, onorevole Valensise, dal concetto di globalizzazione ed internazionalizzazione, perché secondo me è da qui che dobbiamo prendere le mosse.

Ci sono stati gli anni dell'assistenzialismo, del volersi mantenere abbarbicati a delle produzioni che non avevano riscontro e spazio sul mercato, ma che dovevano essere sostenute per un fattore sociale, estremamente importante ma, appunto, non legato alle esigenze del mercato.

Le faccio un esempio. Quando abbiamo creato la Himont, che era una società in collaborazione con una società americana, la sensazione era che avremmo internazionalizzato la nostra presenza a discapito di quella italiana. Ora, non le racconto la storia di cinque anni di vita della Himont; di fatto, è successo che il centro di Ferrara è diventato il centro mondiale per la ricerca del polipropilene, nel quale sono venuti anche ricercatori e scienziati internazionali, e così la sua posizione è cresciuta. Sulla base di questa produzione molto avanzata di polipropilene, abbiamo rafforzato la nostra presenza a Ferrara, a Terni ed a Brindisi, quindi su tutto il territorio nazionale.

Le ho citato questo esempio per dire che, quando ci troviamo di fronte a delle produzioni che hanno un mercato ed una tecnologia, e non sono penalizzate dall'aspetto geografico (cioè dall'essere decentrate di 500 o 1.000 chilometri), c'è spazio per la crescita anche al Sud. Ma bisogna, a mio avviso, sempre partire dal mercato e dal determinato tipo del prodotto.

Le cito un altro esempio. La presenza della Montedison è mutata consistentemente, nel recente passato, perché è mutato anche il portafoglio della Montedison in modo molto consistente; abbiamo cambiato le attività nelle quali siamo impegnati, e di conseguenza è cambiata la presenza geografica.

Tale cambiamento non è stato solo a detrimento della nostra presenza nel Sud, perché anzi in alcune attività abbiamo rafforzato questa presenza. Ad esempio,

nell'esplorazione e produzione di greggio, il pozzo Vega (di cui credo che, leggendo la stampa, vi sarete interessati, se non altro per le dimensioni molto rilevanti), ha permesso investimenti assai consistenti della Montedison in Sicilia. È stato creato un cantiere nuovo, ed è con orgoglio e soddisfazione che posso dire che esso ha fornito una qualità di prodotto assolutamente competitiva e di prim'ordine. Il progetto è stato completato entro il *budget* previsto, con parecchie settimane di anticipo rispetto alle previsioni originarie e sta funzionando in modo perfetto: abbiamo quindi la combinazione di un investimento al Sud e di un contributo del lavoro del Sud assolutamente qualificato. Infatti, tra l'altro, in questi ultimi anni tutti siamo migliorati, ed è migliorato anche il livello della manodopera locale, al Sud.

Il problema specifico di Crotone va fatto rientrare in quello più generale del quale parlavo prima, cioè se c'è o meno il mercato. Purtroppo, quello dei detersivi è un problema reale, e sono stati adottati dei provvedimenti che hanno costretto l'industria a ridurre progressivamente la presenza di tripolifosfato nei detersivi: questo è un dato di fatto. L'impianto di Crotone era basato prevalentemente su questa produzione, a cui è venuto a mancare il mercato. Però, lei sa, onorevole Valensise, che nel recente passato abbiamo investito, proprio nell'impianto di Crotone, nel settore delle zeoliti, che costituiscono una produzione alternativa, in quanto la presenza delle zeoliti è autorizzata nei detersivi.

Quindi c'è la volontà di adattarci al mercato, senza razzismo geografico, dove ci sono possibilità e cultura. Sono stato a visitare l'impianto di Crotone, e devo dire che ho trovato del personale molto preparato e desideroso di lavorare; questo è un valore da tener presente, ma non prescindendo dalle esigenze di mercato. Con la mia risposta voglio dirle che, se la produzione è valida ed ha un mercato, abbiamo tutto l'interesse a valorizzare la nostra presenza, purché l'aspetto geografico non la penalizzi.

Ritengo che nel prosieguo – sempre tenendo molto d'occhio il mercato, e considerato il miglioramento qualitativo della manodopera che possiamo trovare al Sud – potremo integrare la nostra presenza con attività nel terziario, attività di servizio e di appoggio, le quali non comporteranno la presenza di migliaia di persone, ma saranno strutturate in base ad unità di 10-50-200 persone: ma purché tutto ciò sia sostenuto dalle strutture, come rilevava il dottor Gardini.

Desidero ora aggiungere una sola considerazione a quanto ha detto il dottor Gardini a proposito dell'ambiente. L'industria chimica, che è particolarmente coinvolta in questa problematica (anche se, io ritengo, in modo più demagogico e retorico, che non sostanziale), ha investito nel 1986 l'1,25 per cento del fatturato solo per problemi ambientali: si tratta di circa 600 miliardi su 50 mila miliardi di fatturato. Questo dato si riferisce alla media; noi della Montedison, poi, abbiamo investito di più in questo campo, perché abbiamo una presenza particolare e siamo specificamente sensibili al problema; infatti, senza un adattamento rapido, perderemmo competitività nei confronti del mercato internazionale.

Per dare un'idea di questa cifra, voglio chiarire che, a fronte dell'1,25 per cento impegnato per i problemi ambientali, l'industria chimica spende per la ricerca il 2 per cento. L'investimento per l'ambiente costituisce quindi una cifra enorme; ciò dimostra che siamo sensibilizzati e che stiamo facendo degli sforzi.

Poiché rappresento qui la Montedison, voglio dire che essa spende il 4,6 per cento del fatturato per la ricerca, che costituisce il 40 per cento di tutta la ricerca italiana nel settore chimico: si tratta di uno sforzo enorme. Ciò dicendo, riprendo il concetto già espresso dal dottor Gardini molto giustamente, e cioè che la dimensione è importante, perché il 4,6 per cento rispetto a cento è una cosa, mentre il 4,6 per cento rispetto a mille è un'altra. Perciò un gruppo di dimensioni molto più vaste potrà avere, in termini reali, degli investimenti che sono ade-

guati a quelli della Hoechst, della Ciba-Geigy, della Bayer, e così via.

Il tema ambientale è molto importante, e va considerato sotto due aspetti: innegabilmente, ci vuole autodisciplina, ma occorre anche la partecipazione di tutte le componenti del sistema. L'industria deve fare la sua parte, e credo che sia tutto suo interesse farla, non perché vi sia costretta o per non finire sulle prime pagine dei giornali, però, non può fare questo lavoro isolatamente: ha bisogno di strutture, di una politica collaterale, ed anche di sensibilizzazione del pubblico e della stampa.

Il dottor Gardini prima citava un esempio. In Germania, nel 1975 – quindi non molti anni fa – c'erano 4.400 centri di smaltimento di rifiuti industriali; entro il 1990, essi saranno ridotti a 400. Questo vuol dire che vi è stato un contributo dello Stato che, attraverso una precisa programmazione, ha previsto un'ubicazione di questi impianti nelle zone più adatte. La riduzione del numero di tali impianti da 4.400 a 400 ha richiesto, evidentemente, anche una serie di strutture per la raccolta dei rifiuti da smaltire. Naturalmente, i 400 centri di smaltimento dei rifiuti dovranno essere conformi a determinati *standards* industriali approvati ed unificati per il sistema tedesco; saranno state, quindi, previste determinate tecnologie per la costruzione ed il funzionamento di questi impianti. Saranno state create, a questo modo, opportunità di produzione, ricerca, lavoro, per cui la razionalizzazione del sistema di smaltimento dei rifiuti non può essere considerata un fatto negativo. Al contrario, tale operazione rappresenta un dovere sociale e risponde all'interesse dell'industria. Il nostro gruppo non si dovrebbe trovare da solo di fronte a questo problema, in quanto la soluzione di esso riveste carattere di interesse generale.

Non consideriamo il caso del *referendum* consultivo di Massa, che ha determinato certe conseguenze che impediscono di impostare un discorso più sereno, ampio e pragmatico.

RAFFAELE VALENSISE. Vorrei avere una risposta specifica relativa al piano chimico.

PRESIDENTE. Su questo argomento il dottor Porta potrebbe, cortesemente, fornirci una nota scritta.

RAFFAELE VALENSISE. Intendo semplicemente sottolineare che il problema del piano chimico rientra nell'oggetto della nostra indagine conoscitiva sui rapporti tra pubblico e privato. Si tratta di un punto su cui abbiamo atteso invano, finora, segnali positivi. La nuova situazione in cui si trova la Montedison potrebbe, forse, determinare qualche cambiamento o, quanto meno, far cessare l'attuale immobilismo. La risposta su questo argomento sarà, quindi, molto importante per la nostra indagine.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Spero anche io che vi sia un cambiamento a questo riguardo; mi impegnerò a questo fine.

PRESIDENTE. Considerata l'importanza della questione, ritengo sia più utile una risposta scritta, esauriente su questo argomento, piuttosto che una breve risposta orale.

LUIGI CASTAGNOLA. Ritengo che sia utile fare, più che una domanda, una sintetica riflessione sui rapporti tra pubblico e privato nei settori strategici dell'economia nazionale (la nostra non è un'indagine sulle privatizzazioni).

Abbiamo potuto fare, negli ultimi tempi, delle constatazioni relative alla situazione di Mediobanca, nella quale una presenza di privati pari al 2 per cento del capitale era in grado di comandare quanto l'azionista pubblico (il quale non poteva nemmeno eleggere il presidente dell'istituto, se non aveva l'accordo di quella minoranza), ed anche relative alle situazioni in cui si sono trovati ad operare l'IRI e l'ENI.

Tali constatazioni riguardano il fatto che sembra possibile soltanto una colla-

borazione tra pubblico e privato in cui il segno del privato sia prevalente, anche quando il pubblico è in una condizione di mercato oggettivamente più forte. Vorrei ascoltare un'opinione del presidente Gardini riguardo alla suddetta realtà, per la quale, inevitabilmente, i grandi privati vogliono avere una posizione di comando nei progetti di collaborazione con il pubblico. Richiamo l'attenzione su questi problemi in quanto nella realtà può accadere, ed è accaduto, che si abbiano degli accordi tra pubblico e privato le cui condizioni, ritenute irrinunciabili, sono estremamente significative.

Il presidente Gardini ritiene che siano possibili collaborazioni tra pubblico e privato in cui possa essere di volta in volta prevalente l'una o l'altra parte, tenuto conto dei rapporti tra l'interesse generale e quello imprenditoriale? Potrebbe a questo proposito fare degli esempi concreti di possibile prevalenza dell'una o dell'altra parte?

Vorrei porre una seconda questione relativa alla chimica. Il presidente Gardini ci ha detto, oggi, che rovescia la domanda, ma voglio ricordare che in passato l'ENI avanzò una proposta di collaborazione alla Montedison. Riguardo ad essa espressi alcune riserve, che considero tuttora valide, ritenni, infatti, che la Montedison non fosse disponibile per quel tipo di collaborazione, probabilmente in considerazione del principio, poco fa formulato dal presidente del gruppo Ferruzzi, che bisogna stabilire chi comanda. Temo che in nessun caso la Montedison possa accettare che comandi qualcun altro; questa, naturalmente, è una mia supposizione e vorrei sapere se sia fondata.

Voi avete fatto una determinata proposta in relazione alla quale ci troveremo di nuovo di fronte a questo problema, Avete detto che siete disposti ad acquistare l'Enichem; occorre, quindi, una valutazione del suo valore. Facendo una ipotesi di scenario possibile, ritengo che, sia per problemi relativi alla valutazione, sia per altre importanti ragioni di interesse pubblico, non si arriverà a quella soluzione.

Pertanto, la domanda è questa: ognuno deve operare con le sue sole forze? Una volta stabilito che lo Stato non può comprare la Montedison e che quest'ultima non può acquistare l'Enichem (questa è la mia valutazione), non è possibile realizzare delle collaborazioni tra pubblico e privato, in cui si alterni la prevalenza dell'una o dell'altra parte (e, in qualche caso, in posizione di parità), nella gestione del progetto comune? Oppure ritenete che sia possibile realizzare unicamente alleanze tra pubblico e privato in cui, per varie ragioni, quest'ultimo sia prevalente?

Naturalmente tutti, qui, dichiarano di non fare delle valutazioni di tipo ideologico; io stesso ritengo di non fare questo tipo di valutazioni, anche se la mia parte politica è spesso sospettata di condizionamenti di questo genere. Però, quando non vi sono ideologie, prevale brutalmente la logica del più forte o di chi, ritenendosi tale, non è disposto ad accettare scenari in cui egli stesso non possa essere prevalente.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ho già detto quello che penso sulle gestioni divise pariteticamente tra due soggetti (il 50 per cento all'uno ed il 50 per cento all'altro). Ritengo che rientri nella natura dell'imprenditore assumersi i rischi e, insieme a questi, la responsabilità delle decisioni, quindi, la gestione ed il comando. Il privato si assume una responsabilità che va fino in fondo. Abbiamo verificato, infatti, che, salvo rare eccezioni, un'azienda privata può fallire mentre un'azienda pubblica non fallisce mai. Il rischio assunto dal privato è, dunque, decisamente superiore a quello dell'operatore pubblico.

LUIGI CASTAGNOLA. In realtà, non vi sono molti grandi gruppi che siano falliti....

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. A questo punto, devo dire: purtroppo! Forse, se ci si fosse affidati maggiormente alla legge del mercato, l'opera-

tore pubblico non sarebbe tanto presente nell'economia italiana ed i problemi sarebbero meno gravi.

LUIGI CASTAGNOLA. Questo discorso ci porterebbe lontano.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Un certo contesto sociale ha prodotto una determinata realtà; comunque, ho già affermato che per me il passato è poco importante e, oltretutto, per ricordarlo, rimpiangerlo, o criticarlo, occorrerebbe ricostruire tutto il contesto storico, ma non vale la pena di farlo.

Quello che dico oggi è che ci troviamo di fronte a processi di internazionalizzazione. In questo senso non si può equivocare: si rimane nel mercato se le condizioni sono quelle della competitività e se le dimensioni arrivano a quelle che il mercato richiede. In caso contrario è meglio andare via. Questa è una domanda che mi pongo sempre: mi creerò le condizioni per stare in questo mercato? Se la mia risposta è no, vendo, altrimenti rimango.

Ad esempio, sono stato tra i primi produttori in Francia di carta per uso domestico, ma quando ho avuto l'impressione di non poter diventare *leader* europeo ho dovuto prendere le mie decisioni perché, a mio avviso, l'imprenditore deve arrivare sempre alla scelta di vivere nel mercato. Se mancano queste condizioni si va via, altrimenti ti cacciano dopo poco tempo. Il mio approccio rispetto a questo problema è pragmatico.

A questo punto entriamo nel vivo della questione Montedison-Enichem: sono convinto che si debba arrivare ad un'intesa, tenendo conto delle condizioni obiettive che caratterizzano le due società. A mio avviso l'obiettività sta in questo: Montedison è una società ristrutturata, che produce un reddito in linea con le aziende concorrenti, o quanto meno molto vicino a quello delle aziende concorrenti europee (su questo argomento sono pronto a dare la « prova provata »), prova, quindi, ha sostenuto un sforzo per entrare nella logica del settore

ed a questo punto ha bisogno di incrementare la propria presenza. Questo incremento si può ottenere a livello nazionale, se il problema nazionale è affrontabile (ed io mi auguro che lo sia), ma senza prescindere dal fatto che Montedison è diversa da Enichem e soprattutto ha una capacità manageriale più importante; mi riferisco alla gestione della società, in questo senso i quadri sono più efficienti rispetto a quelli dell'altra società.

Tenendo presenti questi fattori, debbo dire che Montedison non si può mettere in condizioni di parità con nessun'altra società se non vuole perdere la sua caratteristica principale, che è quella della imprenditorialità. Un'associazione con Enichem richiede un trasferimento di imprenditorialità. Non mi riferisco a questioni finanziarie perché una volta individuato il disegno il problema finanziario si risolve; ripeto, si tratta di un trasferimento di imprenditorialità e di una dimostrazione di volontà da parte dello Stato di consentire alla chimica di Stato di evolvere nella direzione in cui è evoluta Montedison in questi ultimi anni. In altre parole, si deve arrivare alla razionalizzazione di Enichem, cosa che finora non è avvenuta, anche se un grande sforzo è stato prodotto in questa direzione. Ancora oggi Enichem è molto più fragile – indipendentemente dall'indebitamento – di Montedison; pertanto, lo sforzo va fatto per portarla ai livelli di Montedison, la quale – a sua volta – deve tendere a arrivare ai livelli di società come la Esso, la Bayer, la Basft.

LUIGI CASTAGNOLA. Ognuno con le sue forze.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Non ho detto questo, ho parlato di disponibilità da parte della Montedison, a condizione che si risponda alla mia prima domanda: vuole lo Stato mantenere la chimica di Enichem, o non la vuole mantenere? Se la risposta è affermativa, siamo pronti a collaborare e a lavorare in questa direzione, però a condizione di poter esprimere la nostra ma-

nagerialità che riteniamo più forte di quella di Enichem (almeno in questo momento), con un disegno che tenga conto della competizione internazionale. Se non si vuol affrontare subito quest'ultimo problema, ci si può arrivare in un secondo tempo, con un piano specifico che preveda l'ipotesi di responsabilità ben precise (nel senso che ci sia qualcuno che paghi). Si tratta di un piano che abbiamo attuato con la ristrutturazione della industria saccarifera fatta in Italia ed in Francia; si stabilisce che, per competere, è necessario tenere conto dei costi di produzione del più vicino competitore. A quel punto le strade da scegliere non sono tante: si decide quanto è necessario investire e quanto è necessario attuare per procedere alla razionalizzazione dell'aspetto imprenditoriale. È una scelta che si può fare immediatamente, o si può dilazionare nel tempo; con l'industria saccarifera, abbiamo fatto un piano nazionale che si svolge in un preciso arco di tempo e tiene conto dei costi sociali di questa vicenda. Tale piano è stato presentato a Bruxelles, dove è stato approvato, con una previsione triennale.

Questo è il modo di avvicinarsi alla risoluzione di questi problemi. Chiaramente per Montedison l'importanza può crescere con Enichem o con altri *partners* non italiani; non va dimenticato il fatto che noi consideriamo l'Europa il nostro paese, pertanto la nostra aspirazione è quella di arrivare a dimensioni europee per Montedison. Ci auguriamo che ciò sarà possibile con l'industria nazionale.

GIANFRANCO ORSINI. A proposito di imprese pubbliche da ristrutturare dal punto di vista dell'efficienza, il presidente Gardini ha citato i settori delle ferrovie e delle poste dove le carenze sono notissime. A suo avviso, in questi settori potrebbero intervenire i privati, ma ha citato anche i sistemi finanziari avanzati, che le ferrovie non utilizzerebbero. A me pare che sia una indicazione scarna, ai fini dell'efficienza da migliorare.

A quali altri elementi si riferiva il presidente Gardini? Per quanto riguarda il

trasporto su strada, va rilevato l'elemento di concorrenza, a meno che non sia possibile trovare un accordo in questo settore. Circa il settimo punto della relazione introduttiva del presidente Gardini, che riguarda la gestione privata di tali produzioni, nonché i programmi ed i sostegni industriali, mi sembra di capire che ci si riferisca al problema della « benzina verde ». Non so se ho colto nel segno, gradirei comunque chiarimenti dal presidente Gardini, anche per quanto riguarda la possibilità di collaborazione con gli enti statali, che in questo settore hanno la loro importanza.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ho citato a titolo di esempio la razionalizzazione della stazione ferroviaria: molte cose si possono fare in questo senso, perché tutti i punti di incontro possono diventare punti di vendita (e ciò avviene già, per quanto riguarda le aerostazioni), comunque, si tratta di un puro e semplice esempio che ho voluto fare.

GIANFRANCO ORSINI. Il trasporto su ferrovia, però, resta quello che è.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Per me può rimanere dov'è, naturalmente è solo la mia opinione.

Non volevo parlare della « benzina verde », perché si tratta di un argomento che scotta (pur rimanendo molto vago). Si tratta di un problema che coinvolge tutta la produzione agricola mondiale, che in questo momento si sta dibattendo all'interno di un problema gigantesco, oggetto di volta in volta di discussioni all'OCSE, a Copenaghen, a Washington e in Uruguay, e nonostante ciò sempre più aggrovigliato.

Sono convinto che le discussioni siano utili, però sono dell'opinione che qualcosa bisogna fare, quando non si può fare la guerra; si tratta di un problema che ha questo tipo di coinvolgimenti, se non ci fosse la bomba atomica, probabilmente sul problema agricolo mondiale avremmo

già fatto un paio di guerre per sistemare i mercati. Quando il problema dimostra di non prestarsi ad una soluzione organica perché coinvolge troppi aspetti della società (l'Italia è un caso particolare, il 20 per cento della popolazione è occupato in agricoltura), a mio modo di vedere è necessario comunque venirne a capo. Poco importa se una simile soluzione è a breve termine e, quindi, non è economica.

Tutte le volte che mi presentano un conto, io lo rifiuto perché esso è inutile. Si può produrre energia, smaltendo la merce che giace nei magazzini di tutto il mondo; se vendessimo questi prodotti sul mercato, non varrebbero 150 dollari a tonnellata in base al prezzo corrente oggi, ma solamente 50 dollari. Se continuiamo a produrre eccedenze, nei prossimi anni il loro valore scenderà sotto i 40 dollari a tonnellata: questa, purtroppo, è la storia di tali prodotti. Il problema è grave e richiede una definizione. A mio modo di vedere la soluzione può essere quella di ricavare energia dalla produzione agricola. So che i prodotti agricoli potrebbero essere utilizzati per ricavare detergenti o basi per la fermentazione, ma un milione di tonnellate destinate all'industria chimica sono una inezia, a fronte dei 450 milioni di tonnellate di riserve giacenti nei magazzini.

A questo punto non serve fare i conti, ma è necessario riflettere sul problema della svalutazione e del degrado delle merci in giacenza. Questo fenomeno è destinato ad accentuarsi. Tutti i paesi europei si lamentano perché il *budget* agricolo della Comunità è ossessionante e finirà per distruggere l'economia dell'Europa, ma nessuno è disposto a ridurre le integrazioni di prezzo concesse ai propri agricoltori (primi fra tutti, i tedeschi seguono questa linea, poi i francesi; del nostro paese non si può neanche parlare, perché siamo gli « accattoni » della Comunità). Sono inutili le dichiarazioni di disappunto del professor Reviglio, alla fine la scelta da me proposta si imporrà; essa è stata adottata dagli Stati Uniti sei anni fa ed ora è tornata in auge non

perché abbia una logica economica, ma perché risponde ad un'esigenza precisa.

Oggi ci rivolgiamo ad un pubblico mondiale ed esso può e deve adottare comportamenti che possono sembrare estemporanei.

Ritengo che la mia sia una proposta ragionevole, perché ho vissuto un'esperienza importante all'interno del mercato mondiale; la mia azienda è nata e si è accresciuta in questo modo, i Ferruzzi erano degli specialisti in questo campo. Quando abbiamo visto che il mercato mondiale non esisteva più perché ognuno mirava all'autosufficienza, ci siamo orientati verso una nuova politica. Credo, quindi, di poter parlare con cognizione di causa poiché la mia attività mi ha portato a studiare a fondo i problemi di cui stiamo trattando. Molti miei oppositori, invece, affrontano queste questioni per diletto, la differenza tra me e loro è proprio questa: io mi interessò al problema nella sua globalità a livello europeo, nord-americano, sud-americano, quindi nella sua dimensione mondiale.

Abbiamo già potuto verificare come gli effetti negativi derivanti dalla produzione di eccedenze si riversino sulle economie di tutti i paesi: ciò si è verificato con il grano, con le autovetture e con tutti i prodotti che hanno libera circolazione, determinando situazioni nuove che dobbiamo affrontare in modo diverso.

PRESIDENTE. Dopo l'approvazione della legge finanziaria, la nostra Commissione affronterà i problemi relativi al *deficit* strutturale di alcuni settori della nostra economia (quello chimico, quello alimentare e quello energetico), tentando anche di innovare l'organizzazione dei nostri lavori, con la modifica delle modalità delle audizioni. Sorvolo, quindi, sulla questione dell'etanolo e sui problemi connessi al settore agro-alimentare.

Alcune domande sollevate dal dottor Gardini richiedono una mia risposta, in quanto presidente della Commissione. Attualmente, la decisione assunta dall'ENI — confortata dall'orientamento dei gruppi parlamentari e del Governo — esclude

un'uscita dell'ente dal settore chimico; vi è, quindi, la disponibilità a ridiscutere con l'ente la possibilità di eventuali accordi. Ciò significa che, in termini di fatturato, la Montedison e l'ENI hanno raggiunto quella dimensione europea cui lei faceva riferimento considerandola un'esigenza primaria; del resto entrambe le aziende hanno un fatturato che non le pone nelle condizioni di inserirsi fra i gruppi maggiori sul mercato mondiale.

Fatte queste doverose precisazioni, vorrei rivolgerle due domande.

Innanzitutto vorrei sapere se è vero che il gruppo Ferruzzi spinge in direzione del progetto di privatizzazione di Mediobanca; in tale caso quali sono i motivi reali che portano il gruppo verso tale proposta, visto che l'attuale situazione dello assetto azionario di Mediobanca ha garantito, nel rapporto tra pubblico e privato, con grande saggezza e raro equilibrio, le esigenze sia dell'uno sia dell'altro? Anzi, l'accusa che spesso viene mossa riguarda una sua tendenza a garantire maggiormente le esigenze dei grandi gruppi privati.

La seconda domanda è connessa alla prima risposta che ella ha cortesemente fornito. Le ricordo, comunque, che lei ha la possibilità di non rispondere ai quesiti che le vengono posti.

In questi giorni si è sviluppato un grosso dibattito in ordine alla necessità di ristrutturazione finanziaria ed industriale del gruppo Ferruzzi-Montedison. A mio giudizio, vi è stato un interessante processo di diversificazione nelle attività del gruppo Montedison, sia sul mercato nazionale, sia su quello internazionale; tale processo, tra l'altro, interessa tutti i grandi gruppi privati e pubblici. Dottor Gardini, ritiene di poter anticipare, in linea generale, se all'interno del processo di ristrutturazione verranno adottate iniziative che possano portare alla fuoriuscita del gruppo da alcuni settori minori, alla dismissione di alcune aziende e all'acquisizione di altre? Esiste una strategia rispetto all'indebitamento, che grava sul processo di sviluppo del gruppo Montedison, dell'entità di 7.800 miliardi?

Una sua risposta, se è possibile, su tali questioni risulterà estremamente utile ai fini del dibattito che questa Commissione, congiuntamente ad altre, dovrà affrontare sulla vicenda di Mediobanca.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ritengo di non premere molto per la privatizzazione di Mediobanca poiché attraverso la Fondiaria deteniamo il 2 per cento delle azioni e siamo tra i soci più anziani dell'istituto e quindi non dobbiamo né investire né disinvestire.

LUIGI CASTAGNOLA. Avete più di Pirelli e di Agnelli messi assieme.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Quando abbiamo acquisito il controllo della Fondiaria, abbiamo ereditato questa quota di partecipazione a Mediobanca. Essa è un'associazione con una grande cultura e credo che un maggiore coinvolgimento dei privati possa solo giovare all'istituto. Questo è il momento di proporre temi che superino l'ambito nazionale e ritengo che un *partner* con interessi internazionali, che si serve di istituzioni a tale livello, possa costituire un buon interfaccia anche solo come interlocutore. Non ritengo quindi che questo processo di privatizzazione cambierà molto Mediobanca, nella sostanza; coinvolgerà di più i privati che, peraltro, da tempo sono implicati nella vicenda (e, tutto sommato, più lo sono e meglio è).

Quanto ai 7.800 miliardi di indebitamento della Montedison, non è tanto l'ammontare globale che mi preoccupa perché, come ho già affermato, il *cash flow* della società mi lascia il tempo necessario per riflettere sulla vicenda. Tuttavia, posso affermare che la Montedison ha un suo piano, anche per ridurre questo indebitamento che — lo ripeto — nelle attuali condizioni del mercato non è tale da destare — nell'immediato futuro — preoccupazioni per la stessa Montedison, se non per il fatto che, in presenza di tale indebitamento, essa non può procedere ai

nuovi investimenti che potrebbero risultare necessari per quell'evoluzione ritenuta indispensabile per un'azienda di simili dimensioni.

Il nostro è quindi un piano coerente, che tiene conto della permanenza della società (e di un suo rafforzamento) in settori strategici come la farmaceutica, la petrolchimica ed i polimeri, ed in quelle attività che caratterizzano la componente chimica della Montedison.

Mi pare che ci si dovrebbero preoccupare un po' di ciò che scrivono i giornali: il dottor Porta ed io ci ripromettiamo di fornire un'adeguata informazione su questo argomento, avallata da cifre più che da congetture!

Si tratta della fotografia di una situazione temporanea, ma tutte le aziende in crescita registrano, a volte, dei *flash* che possono risultare più o meno gradevoli

(ma, se non cresci, non hai nemmeno quel *flash*)...

Tutto sommato, nella vita societaria si hanno momenti corrispondenti ad una fase di crescita, nel corso della quale si verificano avvenimenti che, naturalmente, debbono essere gestibili e si deve produrre il massimo sforzo per gestirli bene: è vero che già lavoriamo tanto, ma dovremo lavorare ancora di più per fronteggiare più adeguatamente la situazione.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Gardini ed i suoi collaboratori.

Prego i colleghi membri dell'ufficio di presidenza di trattenersi brevemente, dopo la seduta, per questioni attinenti al calendario dei nostri lavori.

La seduta termina alle 13,50.