

9

**SEDUTA DI GIOVEDÌ 10 MARZO 1988**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PAOLO CIRINO POMICINO**

PAGINA BIANCA

**La seduta comincia alle 10,30.**

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

**Audizione del presidente di Mediobanca, dottor Antonio Maccanico.**

**PRESIDENTE.** Riprendiamo l'indagine conoscitiva iniziata nel mese di dicembre sui rapporti tra pubblico e privato nei settori strategici dell'economia nazionale. Come i colleghi sanno, in base al programma stabilito dalla nostra Commissione, era prevista l'audizione del presidente Antonio Maccanico, che ringrazio per essersi dimostrato disponibile nel venire incontro alle esigenze della Commissione.

La nostra indagine conoscitiva è stata decisa al fine d'individuare alcuni elementi necessari per adottare una serie di atti d'indirizzo ritenuti opportuni per definire una politica più coordinata ed incisiva nel settore dei rapporti tra pubblico e privato.

**ANTONIO MACCANICO, Presidente di Mediobanca.** Desidero esprimere il mio ringraziamento al presidente della Commissione per avermi offerto l'opportunità di far conoscere la mia opinione su un tema così importante ed attuale come quello oggetto dell'indagine conoscitiva in corso, sulla quale la Commissione ha già raccolto testimonianze e documentazioni di grandissimo interesse non solo per il Parlamento, ma per tutti gli operatori e gli studiosi del mondo economico.

Com'è noto, Mediobanca, per quarant'anni, è stata la sede d'incontro e di

cooperazione delle tre banche d'interesse nazionale e di un ristretto gruppo di imprese private tra le quali due banche estere e tre società di assicurazioni. Essa stessa, quindi, è un esempio di collaborazione feconda tra il settore pubblico e privato dell'economia. Preservare questa particolare identità dell'istituto, che ho l'onore di presiedere, tenendo conto delle condizioni economiche e sociali completamente diverse da quelle del tempo in cui Mediobanca è stata fondata, è stato lo scopo principale del nuovo assetto azionario il quale, anche con il contributo di questa Commissione, è stato avviato.

Tale istituto, per sua natura, è uno strumento utile per l'intera economia italiana ed ha la finalità di fornire servizi finanziari a tutte le imprese, qualunque sia la loro natura giuridica e la proprietà alla quale rispondono, con l'obiettivo di rafforzarle e consolidarle in un quadro di economia di mercato. Per tali ragioni, Mediobanca non ha una sua dottrina – e non potrebbe averla – sui confini che debbono essere segnati tra il settore delle imprese a proprietà pubblica e quelle a proprietà privata. Inoltre, non può avere nemmeno una visione circa i possibili rapporti ottimali e le interrelazioni auspicabili tra i due settori, perché un istituto di credito che è anche una banca di affari non può costituire sede autonoma di elaborazione di una politica industriale o delle strutture industriali; la sua attività ed il suo impegno sono strettamente dipendenti dalla domanda di servizi che le imprese ed i soggetti produttivi gli rivolgono, dalle esigenze che essi prospettano, dalle strategie che essi perseguono e che Mediobanca è chiamata a valutare di volta in volta, nella loro specificità, sia

pure in un quadro più ampio di interessi e valori generali ai quali ispira il suo modo di operare e la sua strategia operativa.

Ritengo di poter offrire, partendo dalla mia esperienza presso l'istituto, alcuni dati obiettivi, di poter indicare alcune linee di tendenza utili per orientarsi all'interno dei problemi particolari che il sistema di economia mista del nostro paese ha di fronte per i prossimi anni e che, giustamente, Governo e Parlamento intendono affrontare con consapevolezza e piena conoscenza della materia.

Il primo dato oggettivo riguarda il profondo processo di ristrutturazione che il sistema industriale italiano ha subito nell'ultimo decennio e che è ancora in corso. Si tratta di un processo di cambiamento talmente profondo, da poter essere considerato una vera mutazione. Esso ha investito i grandi gruppi, ma anche le medie e piccole imprese sia pubbliche sia private. Vi è stata, innanzitutto, una forte ristrutturazione dei comparti produttivi ed una notevole ricapitalizzazione delle imprese maggiori; vi è stato, inoltre, un processo di fusioni e di acquisizioni molto marcato. I dati disponibili dimostrano che le aziende private hanno manifestato maggiore dinamicità ed elasticità: sulla base di alcuni rilevamenti effettuati da Mediobanca su un campione di 1.603 società italiane, si può calcolare che nel triennio 1984-1986 il *cash flow* abbia coperto il 63 per cento delle risorse finanziarie nel settore privato e solo il 38 per cento in quello pubblico. Il risanamento e la ricapitalizzazione con fondi attinti sul mercato sono stati, quindi, di dimensioni più vaste; gli accorpamenti, le fusioni, le *joint venture* sono state più numerose. Per quanto riguarda le acquisizioni, nel biennio 1986-1987 i principali gruppi italiani hanno effettuato un centinaio di operazioni.

Si è, inoltre, verificata una forte spinta all'internazionalizzazione: nel solo 1987 si sono avute una sessantina di acquisizioni di imprese straniere da parte di società italiane ed altrettante opera-

zioni sono state effettuate da imprese estere in Italia.

Il sistema delle imprese ha capito che l'avvenire del paese è legato alla sua capacità di competizione sul mercato europeo e su quello mondiale ed ha cominciato a riorganizzarsi in modo adeguato: questi impulsi sono stati recepiti sia dal settore pubblico sia da quello privato. Le tendenze che si sono sviluppate si muovono verso l'acquisizione di imprese straniere o verso accordi di cooperazione; d'altra parte, si registra anche una tendenza alla partecipazione di imprese straniere ad imprese italiane.

Il principale obiettivo in questa direzione consiste nel raggiungimento di dimensioni più adeguate per sostenere le sfide della concorrenza internazionale attraverso la conquista di quote aggiuntive di mercato e l'acquisizione di nuove tecnologie per assicurare alle imprese un'adeguata capacità d'innovazione.

È prevedibile che le linee di tendenza esposte si accentuino quanto più ci si avvicina alla scadenza del 1992, cioè all'istituzione del mercato unico europeo. Esse non potranno non investire sempre più — come sta avvenendo — il settore pubblico dell'economia, considerando che esso, in Italia ha raggiunto una dimensione consistente: escludendo il comparto dell'agricoltura, su ogni sei lavoratori dipendenti uno è occupato nel settore pubblico (amministrazioni pubbliche, banche ed imprese a partecipazione statale). Se si prendono in considerazione le principali società comprese nel campione analizzato da Mediobanca, cui facevo riferimento prima, il comparto pubblico conta all'incirca una percentuale del 40 per cento, inferiore di poco nel settore industriale e commerciale in termini di fatturato ed occupazione, appena superiore in quello delle *holding* in termini di investimenti finanziari.

Nel sistema bancario il settore pubblico rappresenta più dei due terzi del credito ordinario e più dell'80 per cento del credito speciale.

Ritengo che le linee di tendenza alle quali ho accennato non siano collimanti

con alcune concezioni dell'impresa pubblica molto diffuse negli anni passati, secondo le quali le imprese a partecipazione statale dovevano costituire il volano dello sviluppo dell'economia nazionale, lo strumento fondamentale del riequilibrio territoriale, della lotta contro i monopoli, dell'industrializzazione delle aree arretrate; sulla base di queste finalità le imprese pubbliche potevano anche rischiare investimenti a scarsa redditività (in alcuni casi inconsistente).

Tali concezioni erano valide negli anni sessanta ed il sistema delle partecipazioni statali – sia pure con errori e disfunzioni – ha assolto ai suoi compiti. Ora, però, questa fase si è chiusa a seguito di un'integrazione sempre più ampia con il mercato europeo ed internazionale. Ciò comporterà, anche per le imprese pubbliche, un ulteriore processo di ristrutturazione aziendale, di dismissioni, di aggregazione tra le aziende di un medesimo settore, di acquisizioni e partecipazioni con industrie private, nazionali ed estere.

In particolare, è prevedibile che venga dato un forte impulso, oltre che alle privatizzazioni, alle combinazioni di *mix* pubblico-privato e cioè di associazioni e *partnership* le quali, senza cancellare la presenza pubblica, pongano il sistema industriale italiano nella possibilità di sostenere la competizione internazionale nei singoli settori mediante lo sviluppo delle sinergie tra le diverse aziende ed attraverso una rigorosa impostazione della gestione su criteri di economicità ed efficienza. Mi riferisco, in particolare, al settore energetico, a quello elettromeccanico ed a quello delle telecomunicazioni. Alcuni recenti fallimenti nei tentativi di collaborazione di questo tipo sono riconducibili, oltre che ad altre ragioni abbastanza note, anche ad un'eccessiva labilità dei confini posti all'autonomia decisionale delle partecipazioni statali, sia a livello di *holding* pubblica, sia a livello di finanziaria di settore o d'impresa cooperativa. Sono, in sostanza, poco chiari i confini del controllo politico, i margini di autonomia di azione dei vari operatori e le sedi di decisione finale.

Le tendenze in atto comporterebbero un riordinamento anche istituzionale delle partecipazioni statali. Per esempio, potrà essere necessario ridurre il numero degli enti di gestione; sarà forse da discutere – e ciò rappresenta un grosso punto interrogativo – se il Ministero delle partecipazioni statali potrà avere ancora una funzione. Poiché, come ho già detto, la finalità dominante dell'industria nazionale, sia di quella privata, sia di quella pubblica, sarà di assicurare strutture e dimensioni produttive tali da reggere la competizione a livello continentale, a tale finalità sarà necessario subordinare le altre esigenze.

Un discorso a parte meritano le aziende pubbliche fornitrici di pubblici servizi ed in particolare le poste e le ferrovie. Il dissesto di tali aziende pesa fortemente sulla finanza pubblica e le loro disfunzioni costituiscono un elemento di diseconomia per l'intero sistema produttivo. Si pone, quindi, il problema del loro risanamento, che potrebbe anche portare al superamento della formula organizzativa dell'azienda di Stato ed all'adozione della formula delle società per azioni con partecipazione di capitale privato. Ciò garantirebbe maggiormente l'economicità delle gestioni, in quanto sarebbe necessario assicurare la remunerazione del capitale privato investito e consentirebbe d'identificare in modo più corretto gli oneri che la collettività deve sostenere per particolari servizi pubblici non remunerativi ma indispensabili. È bene ricordare, a questo riguardo, che in molti paesi europei tali servizi sono gestiti dal settore privato, con buoni risultati di efficienza e di economicità.

Non diversamente si pone il problema delle grandi opere infrastrutturali, come le linee ferroviarie ad alta velocità, i parcheggi ed il risanamento delle grandi aree urbane.

Il sistema della concessione – da rivedere e da perfezionare – potrebbe associare grandi consorzi di imprese private e pubbliche in grado di predisporre piani tecnico-finanziari, di trovare sul mercato

parte dei finanziamenti necessari e di assicurare il servizio del credito attraverso la gestione di servizi ad opere compiute.

Nella condizione così grave della finanza pubblica, è veramente arduo immaginare un finanziamento esclusivamente pubblico di tali investimenti. Le condizioni di particolare gravità dell'indebitamento pubblico, inoltre, suggerirebbero di considerare anche l'opportunità di un piano di alienazioni di beni pubblici come punto certamente non principale, ma non per questo trascurabile, di un programma di risanamento che dovrà essere necessariamente pluriennale. È difficile compiere una valutazione dei benefici che potrebbero derivarne; ma non è impossibile. In altri paesi, come la Gran Bretagna, questo è stato un capitolo importante del piano di riduzione del debito pubblico.

In conclusione, le linee di tendenza in atto spingono verso un ridimensionamento del settore delle imprese manifatturiere controllate interamente dal sistema delle partecipazioni statali e verso una presenza sempre maggiore di capitale privato anche in imprese a proprietà pubblica.

Ritengo che il sistema delle imprese a proprietà pubblica abbia davanti a sé tre vie da seguire. La prima di esse è quella della liquidazione delle imprese il cui risanamento appaia impossibile e della dismissione di aziende che non rispondano ad alcuna importante esigenza di pubblico interesse, o la cui cessione a gruppi privati possa favorire disegni di razionalizzazione dell'industria nazionale. La seconda è quella dell'apertura alla partecipazione di capitale privato, mantenendo il controllo dell'impresa (tale partecipazione, per essere attuata, richiede una ragionevole prospettiva di remunerazione ed impone vincoli di economicità di gestione e di efficienza produttiva). La terza è quella dell'associazione in *partnership* con imprese private, nazionali od estere, per rafforzare le capacità concorrenziali, prevedendo anche la possibilità di acquisizioni nuove quando ciò risponda all'esigenza di rafforzare sul mercato mondiale imprese a proprietà pub-

blica efficienti e redditizie (ciò significa anche prevedere un'espansione delle acquisizioni da parte delle imprese a controllo pubblico).

La scelta caso per caso fra tali alternative deve essere fondata esclusivamente su motivazioni di natura tecnico-industriale; ma la condizione perché ciò possa avvenire è che si proceda rapidamente verso una sempre maggiore omogeneizzazione dei criteri di gestione delle imprese pubbliche con quelli delle più efficienti imprese private. Si tratterà, in sostanza, di operare in modo che la stessa distinzione tra imprese a proprietà pubblica ed imprese private sia sempre più sfumata e meno rilevante, nel senso che i criteri operativi, le possibilità di stringere accordi ed alleanze, di acquisire partecipazioni o di dismetterle, nonché i tempi delle decisioni, non diano luogo a rilevanti e sostanziali differenze. Ne conseguirà la necessità — lo ribadisco — da un lato di una sempre maggiore autonomia operativa delle *holding* pubbliche e, dall'altro, di un rigoroso ma agile sistema di controllo del procedimento deliberativo, con una definizione precisa delle responsabilità di decisione finale in tempi non dissimili da quelli degli analoghi complessi privati. In particolare, mi pare indispensabile fissare procedure certe per le dismissioni e le privatizzazioni.

I rapporti tra operatori privati ed operatori pubblici possono essere seriamente pregiudicati, se non siano stati in anticipo definiti i poteri e le responsabilità (e cioè gli interlocutori che veramente abbiano potere di decidere). In questo campo, è particolarmente urgente ed importante definire con chiarezza l'area delle responsabilità politiche e quella delle responsabilità operative e tecniche.

Sono convinto che la presenza dei pubblici poteri nell'economia sia destinata ad evolvere sempre più verso funzioni di elaborazione ed emanazione di norme, regole ed indirizzi, di fissazione di *target* e quindi di programmazioni e concertazioni strategiche, di esercizio del controllo; sempre meno verso interventi di gestione diretta di attività produttive di beni e servizi.

Sarà sempre più necessario rafforzare organi di controllo come la CONSOB, l'ISVAP, la Banca d'Italia e la futura commissione per la tutela della concorrenza, assicurando ad essi un alto tasso d'imparzialità; saranno sempre meno necessarie iniziative d'intervento diretto.

Per le stesse regioni meridionali, lo sforzo dovrà essere indirizzato più nel senso di aiutare e stimolare l'imprenditoria locale (creando condizioni esterne favorevoli con nuove forme di associazione e sistemi di servizi idonei), che in quello di trapiantare dal di fuori iniziative pubbliche spesso totalmente avulse dalle realtà locali.

Nel ringraziare questa Commissione per l'attenzione da essa riservatami, ribadisco che le poche osservazioni esposte sono da considerarsi come un contributo del tutto personale all'importante indagine conoscitiva che la Commissione stessa sta con tanta cura svolgendo.

**PRESIDENTE.** Ringrazio, a nome dell'intera Commissione, il presidente Maccanico e do senz'altro la parola agli onorevoli colleghi che desiderino porgli delle domande, al termine delle quali il nostro cortese interlocutore potrà fornire le sue risposte.

**GIOVANNI CARRUS.** Desidero, a mia volta, ringraziare il presidente Maccanico per aver accettato l'invito della nostra Commissione ad intervenire in questa sede, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sui rapporti tra pubblico e privato nell'economia italiana. Si tratta, infatti, di un « nodo » assai importante, dalla cui soluzione dipenderà il futuro stesso del nostro sistema economico.

Intendo rivolgere al presidente Maccanico tre domande, la prima delle quali è di carattere generale.

Vi è un orientamento della Banca d'Italia a far sì che alcuni istituti di credito - così come sono configurati nel nostro ordinamento fin dal consolidamento avvenuto nel 1936 con la « legge bancaria » -

ricevano un nuovo assetto istituzionale ed organizzativo tale per cui essi vengano in qualche modo spostati dall'area degli enti di diritto pubblico verso quella delle società per azioni. Vorrei che il presidente Maccanico esprimesse il proprio giudizio su tale impostazione, anche in relazione a quanto accadrà da qui al 1992, per quanto concerne l'applicazione della direttiva comunitaria sulla libertà di stabilimento in Europa delle istituzioni creditizie. In sostanza, vorrei che il presidente Maccanico rispondesse al quesito se il modello istituzionale della società per azioni, applicato a fondazioni pubbliche detenute dal tesoro, sia in qualche modo funzionale ad una maggiore efficienza delle banche. Desidererei rivolgere al dottor Maccanico un'ulteriore domanda. Nonostante la quasi totalità delle risorse di Mediobanca provenisse dal sistema bancario pubblico, in un'audizione che si tenne nella scorsa legislatura il suo predecessore affermò che le operazioni di Mediobanca erano state prevalentemente indirizzate verso l'industria privata. Vorrei, pertanto, sapere quali siano in questo momento le prospettive d'intervento di Mediobanca (tenendo conto, naturalmente, della riservatezza che in tali casi è d'obbligo) nelle diverse forme; mi riferisco alla sua funzione di *merchant bank*, oltre che d'indirizzo e coordinamento degli investimenti nel settore delle partecipazioni statali. Vorrei sapere, cioè, se nel sistema delle aziende pubbliche - nell'ambito di una prospettiva di recupero di efficienza delle partecipazioni statali - vi sia una domanda dei servizi di Mediobanca.

Un'ultima questione che intendo sottoporre al dottor Maccanico concerne l'internazionalizzazione di Mediobanca. Nella scorsa legislatura l'esigenza dell'internazionalizzazione si era posta con grande clamore; essa rappresentava uno degli obiettivi della modificazione dell'assetto azionario di Mediobanca e del diverso rapporto tra pubblico e privato all'interno della struttura decisionale.

A mio parere, l'obiettivo dell'internazionalizzazione, anche dopo la definizione di alcune soluzioni, è rimasto piuttosto nell'ombra. Vorrei conoscere l'opinione del dottor Maccanico in ordine all'esigenza, all'opportunità ed alla fattibilità di un processo d'internazionalizzazione; se esso, cioè, s'inquadri soltanto nell'ambito dell'internazionalizzazione per così dire domestica, qual è ormai il mercato unico europeo, o se invece vi siano altre prospettive.

ANDREA SERGIO GARAVINI. Ringrazio il dottor Maccanico per la chiarezza della sua esposizione, che, a mio parere, si colloca a metà strada tra l'audizione dell'ingegner De Benedetti e quella del dottor Romiti, anche se, francamente, avrei preferito che venissero sottolineati aspetti diversi.

Il dottor Maccanico ha giustamente sottolineato il cambiamento di panorama che si è delineato in questi ultimi anni. Tuttavia, alcuni elementi sono rimasti immutati; le più grandi aziende italiane, diversamente da quanto avviene negli altri paesi sviluppati, hanno mantenuto un carattere familiare, lo hanno, anzi, addirittura accentuato. La Montedison, che poteva avere un carattere diverso, è stata ricondotta nell'ambito della famiglia Ferruzzi-Gardini. L'altra azienda, che poteva avere il medesimo carattere, era Mediobanca. Essa è rimasta, sia pure attraverso la cosiddetta privatizzazione, l'unica grande banca di affari, ma contraddistinta dal fatto che l'accesso alla proprietà rimane esclusiva riserva di un numero ristrettissimo di grandi imprese (per accesso alla proprietà intendo, ovviamente, accesso al nucleo di comando).

Si è, pertanto, continuato ad avere la singolare visione di un esiguo numero di grandi imprese private in grado di esercitare, nell'ambito di Mediobanca, un potere sull'economia italiana che non si comprende per quale motivo debba esser loro attribuito. Ciò è tanto più vero nel momento in cui le trasformazioni in atto, di cui Mediobanca ci offre testimonianza attraverso un'eccellente documentazione,

ci dimostrano che si tratta di un'operazione del tutto arbitraria. Pertanto, non si dovrebbe parlare di privatizzazione a proposito di Mediobanca, ma del fatto che l'autorità pubblica, arbitrariamente, riconduce al suo fianco – conferendo loro un potere – un certo numero di imprese e non altre.

Il motivo per cui ciò avviene rimane un interrogativo, come del resto rimane un'incognita l'aspetto relativo al carattere familiare di una serie di grandi imprese. Ciò, infatti, rappresenta il mantenimento di una struttura arretrata, tradizionale, la cui logica poteva essere compresa nell'ambito degli equilibri determinatisi negli anni cinquanta, ma che, francamente, non è comprensibile nel 1988.

Chiedo, pertanto, al dottor Maccanico quale sia il motivo per il quale non si possa modificare la struttura di Mediobanca, se si vuole parlare di privatizzazione ed indirizzarsi verso strade diverse che sono state già prospettate (mi riferisco al caso del senatore Visentini).

In questo quadro s'inserisce la seconda domanda che vorrei formulare. Poiché del nucleo di comando di Mediobanca fa parte il più indebitato tra i grandi gruppi italiani, il gruppo Ferruzzi, che con 7.800 miliardi di debiti ha avuto anche la pretesa di acquistare l'Enichimica (non si capisce chi poteva fornirgli i mezzi e l'autorità per acquistare una parte di azienda pubblica non passiva), vorrei sapere quanto costerà tale passivo accumulato dal gruppo Ferruzzi a Mediobanca, soprattutto considerando quanto, relativamente alla Montedison, è avvenuto nei decenni passati.

FRANCESCO DE LORENZO. Vorrei anch'io esprimere gratitudine al dottor Maccanico, soprattutto per aver chiarito, nel corso di questa audizione, aspetti che in passato – nonostante vi siano state richieste in proposito – non sono mai stati trattati con convincimento e chiarezza espositiva.

Il dottor Maccanico, infatti, con molta convinzione ci ha esposto, durante la sua audizione, considerazioni che dovrebbero

costituire, ormai, patrimonio di tutte le forze politiche. Sul rapporto tra pubblico e privato, così com'è stato posto – dismissioni, privatizzazione, ma sostanzialmente *mix* tra pubblico e privato dove sia possibile – ritengo che tutti possano consentire. Il punto più delicato che credo debba essere affrontato dalle forze politiche (anche il dottor Maccanico affermava la necessità di affrontarlo con chiarezza), riguarda il confine tra politica ed autonomia gestionale degli enti a partecipazione statale, le procedure per le dismissioni ed una definizione degli interlocutori che hanno poteri decisionali.

Mi è sembrato di capire che il dottor Maccanico abbia auspicato iniziative legislative al fine di far chiarezza in un settore che altrimenti rimarrebbe inceppato. Se il riferimento è realmente ad un intervento legislativo, vorrei avere maggiori dettagli, anche in relazione al problema delle aziende statali che sono fornitrici di pubblici servizi. Si è parlato a lungo di risanamento, ma il tentativo compiuto con la riforma delle ferrovie dello Stato non ha dato, a mio parere, le risposte che ci si attendeva. Questo perché non è mutato alla base il meccanismo economico: è cambiata la modalità di gestione, ma non vi è stato l'innesto di capitale privato che corrisponde ad una regola di mercato fondamentale, quella della retribuzione del reddito del capitale investito. Sono convinto che queste aziende statali determinano una serie di diseconomie che vanno superate.

L'esempio inglese è applicabile in Italia, naturalmente con le modifiche necessarie? Certo, esistono differenze sostanziali, ma anche in Inghilterra si era arrivati ad un livello di degrado nell'erogazione dei servizi e nell'indebitamento pubblico. Di conseguenza, domando: il trasferimento, con opportune modifiche, può dare analoghe risposte?

L'ultimo quesito che desidero rivolgere, concerne il problema meridionale per il quale il dottor Maccanico, molto sinceramente e senza finzioni, ha elencato esattamente che cosa si può e si deve fare. In proposito, vorrei ricordare che in

Commissione bilancio, all'epoca del dibattito sulla privatizzazione di Mediobanca, da più parti – e soprattutto dai parlamentari meridionali – fu avanzata una richiesta affinché nel ristretto numero di azionisti di Mediobanca fossero rappresentati anche imprenditori meridionali. Ciò non perché alcuni di noi ritenessero necessario un maggior impegno di Mediobanca legato alla presenza di imprenditori meridionali (forse altri avrebbero potuto ritenerlo), ma per non far sentire estraneo in quell'area geografica, l'istituto da lei presieduto, ai fini di possibili collegamenti diretti. Quali sono le ragioni in base alle quali non è stata fornita risposta a tale tipo di richiesta? Ed ancora, in che misura essa può determinare una minore capacità di penetrazione di Mediobanca nello sviluppo dell'economia del sud che, a mio avviso, deve puntare su questa struttura per ottenere risposte immediate ed efficaci?

GIORGIO MACCIOTTA. Vorrei riprendere una questione posta dal collega de Lorenzo, e cioè il modello di gestione di alcuni servizi. Secondo l'opinione del dottor Maccanico il « modello » azienda è superato e, quindi, si può accedere al « modello » della società per azioni. Si pone, però, un nodo ineludibile perché, nonostante taluni servizi siano antieconomici, occorre tuttavia fornirli e, di conseguenza si richiede un ingente investimento pubblico. Da qui scaturisce il problema, che potremmo essere aiutati a risolvere, del delicato rapporto tra i flussi di investimenti pubblici, che devono continuare, e la remunerazione degli eventuali capitali privati.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno (argomento cui ha accennato il dottor Maccanico, a conclusione della sua introduzione), ricordo che il settore pubblico negli anni sessanta-settanta ha svolto un determinato ruolo che non solo ora è cessato, ma che, non mi pare, sia stato sostituito dal nuovo ruolo da lei ipotizzato. Uno dei motivi potrebbe essere individuato nel fatto che i soggetti sono strutturalmente inadeguati a svolgere tale nuovo ruolo? Il dottor Maccanico ritiene

che l'asse dell'intervento pubblico andrebbe « ripensato », e in che modo ?

Infine, vorrei ricollegarmi ad un'argomentazione del collega Garavini. Lei ha affermato che nel corso del processo di adeguamento del nostro apparato produttivo, una delle difficoltà incontrate dalle aziende pubbliche era rappresentata dalla macchinosità delle procedure: un aspetto questo che a me non sfugge, così come sono consapevole del rapporto, non sempre limpido, tra ente di gestione e finanziarie, tra queste ultime e società operative e tra Ministero ed ente di gestione. Esiste, però, un problema: qual è il ruolo dell'azionista nel controllo complessivo delle società ?

Proprio nella vicenda citata dal collega Garavini si è potuto constatare come, ad un certo punto, il contrasto tra *management* ed azionista – diventato di maggioranza – si esprima con soluzioni radicali. A mio avviso, ognuno deve assumersi le proprie responsabilità nel circuito pubblico, in virtù proprio delle diverse competenze che nel settore sono attribuite a chi dovrebbe dare indirizzi politici ed a chi dovrebbe gestire l'azienda dal punto di vista manageriale; il problema, però, è di stabilire quali meccanismi consentano l'esistenza di questa separazione, ferma restando la capacità dell'azionista (nel caso di specie, il pubblico) di chiedere conto al *management* in modo radicale, com'è avvenuto per la Montedison, delle scelte contraddittorie rispetto al proprio interesse.

FRANCO BASSANINI. Poiché alcune delle domande che avrei voluto rivolgere al dottor Maccanico sono state formulate puntualmente dai colleghi che mi hanno preceduto, mi limiterò ad un solo quesito, esternandole fin da ora il mio interesse per le risposte che ci fornirà.

Il dottor Maccanico è un esperto in vari campi, tra i quali vi è anche la legislazione anti-*trust*, tant'è che qualche mese fa ha presieduto un importante convegno sull'argomento che ha visto impegnati molti studiosi. Quindi, credo convenga con noi che la questione della legi-

slazione anti-*trust* sussiste, nonostante l'internazionalizzazione dei mercati, anche se ovviamente in termini diversi da quelli che si potevano porre in presenza di mercati essenzialmente nazionali.

D'altra parte, mi sembra significativo che i paesi dotati di organi e normative al riguardo non le abbiano sopresse o abbandonate, stante, appunto, l'internazionalizzazione dei mercati, limitandosi piuttosto ad adeguare i criteri o le regole – direi, talvolta, più pragmaticamente soltanto i criteri – di funzionamento degli organismi.

Ritengo ancora – ed è l'ultima parte della premessa – che il dottor Maccanico convenga che la garanzia del pluralismo della libertà di concorrenza e degli effetti di stimolo alla competitività ed all'efficienza, derivanti proprio dalla libera concorrenza, non è legata soltanto alle leggi ed ai vincoli, ma anche alla capacità di promuovere e difendere il pluralismo e la libertà di concorrenza. Da questo punto di vista, quindi, l'impresa pubblica e soprattutto gli strumenti più flessibili del settore pubblico potrebbero avere un ruolo più importante. Potrebbe averlo anche Mediobanca nei confronti dei processi di concentrazione (molto vivaci ultimamente), che talvolta sono giustificati da esigenze di concorrenza internazionale e di razionalizzazione, talaltra non lo sono del tutto. Chiedo, pertanto, al dottor Maccanico se non pensa che una soluzione, come quella in corso di realizzazione, del riassetto di Mediobanca che vede nel sindacato di controllo i maggiori gruppi privati italiani (cioè quelli che conducono i grandi processi di concentrazione) renda impossibile lo svolgimento di una funzione di attiva promozione e di difesa del pluralismo che il suo istituto potrebbe svolgere. Non ritiene che, forse, sotto questo profilo, si sia limitata o ridotta la funzione d'interesse pubblico, sistematico o sistemico, che Mediobanca poteva assolvere ?

RAFFAELE VALENSISE. Il mio gruppo politico ed io personalmente non abbiamo visto con favore la procedura

relativa la cosiddetto « nuovo assetto di Mediobanca ». Non abbiamo nulla di pregiudiziale contro il privato, né di enfaticamente favorevole al pubblico, noi del movimento sociale italiano: cerchiamo di muoverci secondo una cultura che nasce anche dalla tradizione del codice civile tuttora vigente, la tradizione del sociale.

A noi è sembrato che quella procedura costituisse oggettivamente un depotenziamento di Mediobanca nella sua funzione di strumento di politica economica unitaria. La riduzione convenzionale e contrattuale dell'incidenza dell'azionista, a nostro parere, rende meno incisivo il ruolo (che Mediobanca aveva assunto fin dal momento della sua fondazione), di istituto al di sopra delle parti, che si potesse come elemento di riferimento.

La mia domanda è analoga a quella del collega Bassanini, soltanto che io ho tratto fino in fondo le conseguenze logiche del mio convincimento, presentando una mozione nella quale auspicavo che questo nuovo assetto non fosse realizzato.

Vorrei chiederle se, a suo parere, la condizione dell'azionista pubblico, in relazione alle funzioni che gli sono assegnate, in seguito a questa diminuzione d'incidenza, abbia effettivamente condotto ad un depotenziamento per ciò che riguarda l'interesse generale. In altri termini, il nuovo assetto di Mediobanca pone dei limiti oggettivi, anche al di fuori della volontà degli operatori, a quella che dovrebbe essere la sua funzione di punto di riferimento per gli indirizzi generali di politica industriale?

La seconda domanda riguarda il Mezzogiorno. Non abbiamo condotto alcuna battaglia per la presenza fisica di un imprenditore meridionale all'interno di Mediobanca, poiché riteniamo che il problema del Mezzogiorno non si risolve attraverso le persone. Se così fosse, del resto, dovrebbe costituire un fattore di tranquillità il fatto che al vertice di Mediobanca sia preposto un meridionale di razza come lei, che proviene da Avellino, città di antiche e nobili tradizioni.

Il problema del rapporto tra Mediobanca e Mezzogiorno è proprio quello

della libertà di questo istituto, in relazione al condizionamento conseguente al depotenziamento dell'azionista pubblico.

Secondo lei, Mediobanca può svolgere un'azione di politica industriale per il Mezzogiorno che non sia quella del « tocca e fuggi », che ha caratterizzato tanta imprenditoria settentrionale nei confronti del sud? Mi riferisco a ciò che si è verificato negli anni cinquanta, sessanta e settanta: una volta presi i contributi a fondo perduto o i mutui agevolati, abbiamo assistito ad una fuga che ha lasciato solo gli scheletri delle strutture. In Calabria vi sono esempi preclari di questo fenomeno: la Liquichimica-biosintesi, che ha fornito soltanto cassa integrazione; anche la SIR è venuta ad installarsi in Calabria ed ha prodotto solo nuovi lutti; assistiamo alla crisi del polo industriale di Crotona costituito da imprenditori che hanno fruito del fruibile, ed ora abbandonano il campo.

Mi domando, dunque, se il depotenziamento e la maggiore incidenza dell'imprenditoria privata (che, naturalmente, non può essere meridionale perché nel sud un'imprenditoria protagonista ancora non esiste) possano consentire a Mediobanca di svolgere il suo ruolo istituzionale.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. La maggior parte delle domande — come del resto mi aspettavo — hanno posto al centro, più che il problema del rapporto tra pubblico e privato, il ruolo di Mediobanca dopo il nuovo assetto azionario, che sarà ufficialmente concluso con l'assemblea straordinaria convocata per lunedì prossimo. Comunque, nel rispondere mi atterrò all'ordine con il quale le domande sono state poste.

La Banca d'Italia spinge perché nel settore del credito siano adottati dei modelli organizzativi vicini alla società per azioni e si abbandonino, invece, i modelli dell'istituto di diritto pubblico e della fondazione. L'onorevole Carrus chiede il mio parere a questo proposito.

Come ho accennato nella mia breve esposizione introduttiva, nel settore del credito la mano pubblica è più estesa che in altri; nel settore del credito speciale ddirittura l'80 per cento è di proprietà pubblica. Ciò pone dei problemi soprattutto in prospettiva dell'appuntamento del 1992. A quell'epoca avremo una libertà di stabilimento degli istituti di credito europei in tutti i paesi; inoltre, in base alle direttive della Comunità (che sicuramente la Commissione conosce), ciascun istituto di credito sarà regolato dalle norme del proprio paese di origine.

Avremo perciò in Italia istituti di credito, per esempio tedeschi, che opereranno riferendosi all'ordinamento che le regola nella madre patria. La banca universale tedesca, pertanto, potrà venire in Italia e fornire tutti i servizi di credito: a breve e a medio termine, attività di *merchant bank* e così via. Ciò creerà inevitabilmente problemi al nostro sistema creditizio, poiché nel nostro paese vigono norme diverse: separazione fra credito ordinario e speciale, separazione fra banca e industria.

A mio avviso, per fronteggiare questa situazione, è opportuna una trasformazione nel senso indicato dalla Banca d'Italia. La formula della società per azioni indubbiamente garantisce una maggiore flessibilità ed agilità; essa renderà più facilmente attuabile l'idea della Banca d'Italia di creare dei gruppi polifunzionali, di mantenere, cioè, la specializzazione degli istituti, aggregandoli, però, all'interno dei gruppi polifunzionali. Sarà un modo per difendere il nostro sistema creditizio nella nuova condizione che si verrà a creare a partire dal 1992.

L'onorevole Carrus mi chiede, inoltre, notizie sulle prospettive di Mediobanca di operare a favore delle imprese a partecipazione statale. Purtroppo questo istituto non ha mai avuto una tradizione di pubblicizzazione eccessiva della propria attività, ma se si esaminano tutte le relazioni del passato si potrà riscontrare quante operazioni che interessano il sistema pubblico dell'economia siano state effettuate.

Ritengo che per l'avvenire Mediobanca non avrà alcuna preclusione; non posso certamente rivelare le operazioni in corso, ma sicuramente il legame esistente con le imprese a partecipazione statale continuerà e sarà intensificato.

Il terzo quesito che mi poneva l'onorevole Carrus è relativo all'internazionalizzazione. Come dicevo all'inizio della mia esposizione, Mediobanca opera sulla base delle richieste provenienti dai clienti; notiamo che la richiesta d'investire sul mercato internazionale è molto intensa, e cresce di giorno in giorno. Pertanto, sotto questo aspetto, Mediobanca si è adeguata e sta lavorando in funzione di questo obiettivo.

Le forme d'internazionalizzazione possono essere di vario tipo: intervento in Mediobanca di partecipanti esteri o intervento in imprese di credito, o in altre banche estere. Bisogna, però, stare molto attenti perché, quando si è legati ad una sola banca di affari, diviene poi difficile fare affari con le altre. Pertanto, l'allargamento dell'operatività di Mediobanca su uno scacchiere più ampio deve essere perseguito tenacemente perché la clientela lo richiede, sia i grandi gruppi, sia le medie e piccole imprese; occorre, però, trovare i metodi giusti, che non rischino poi di divenire, in un certo senso, controproducenti.

Vorrei ora rispondere all'onorevole Garavini, il quale ha parlato del carattere familiare dei grandi gruppi della struttura dell'economia italiana. Si tratta, effettivamente, di un dato di fatto, ma non è certamente responsabilità di Mediobanca se l'industria italiana è organizzata in questo modo. È un fenomeno che non riguarda soltanto i grandi gruppi, come la FIAT o la Pirelli, ma è ancora più diffuso nelle medie industrie, alcune delle quali sono formidabili, ed operano sul mercato mondiale con grande successo, mantenendo ancora il carattere d'impresa familiare. Per fare un esempio, posso citare la Cerutti di Casale: si tratta di un'impresa di primissimo ordine che, nel settore delle rotative e delle mac-

chine da imballaggio, si colloca tra le prime imprese al mondo, ed è un'azienda familiare.

La caratteristica della struttura industriale del nostro paese è la prevalenza dell'azienda familiare. È noto che le aziende si rivolgono ad una banca d'affari o quando si trovano in difficoltà, o quando devono affrontare problemi di crescita: è molto difficile scindere l'interesse dell'impresa in quanto tale dalla famiglia che la controlla.

Per quanto riguarda la questione Montedison sono spiacente di non poter fornire particolari; la paternità del piano di ristrutturazione della Montedison, com'è noto, appartiene al gruppo Ferruzzi. Mediobanca è stata consultata ed ha fornito la sua assistenza, ma verrei meno al mio dovere se mi dilungassi sui rapporti intercorsi fra tale istituto ed il gruppo Ferruzzi; posso però affermare che nell'evoluzione del problema Montedison negli ultimi anni non si può dire che Mediobanca abbia avuto qualche responsabilità. Da quando è finito il controllo del sindacato Gemina, in tutto ciò che è avvenuto in seguito (lo stesso *take over* della famiglia Ferruzzi in Montedison), Mediobanca non ha avuto alcun ruolo, né alcuna responsabilità.

Ora il gruppo Ferruzzi-Montedison, che è il secondo gruppo industriale italiano, si è rivolto a Mediobanca per essere assistito in questa fase di ristrutturazione, e certamente quest'ultima avrebbe agito contro gli interessi del paese se non avesse risposto a questo appello.

Non posso fornire elementi aggiuntivi sul nuovo assetto azionario di Mediobanca (so che questa Commissione se ne è occupata lungamente, ascoltando anche il ministro competente): posso soltanto dire, onorevole Garavini, che inizialmente Mediobanca aveva nel proprio consiglio di amministrazione soltanto due grandi gruppi industriali - cioè la FIAT e la Pirelli - oltre a tre società di assicurazione e due banche estere. Con il nuovo assetto, abbiamo in totale 16 operatori che sono entrati in questo gruppo privato, tra i quali non vi sono soltanto

grandi imprese, vi sono molte imprese medie, tutte importanti ed in buone condizioni, come la Ferrero, la Cerutti e la Pecci di Prato. È molto difficile immaginare un gruppo di imprese private ancora più ampio di queste.

D'altra parte - e con questo rispondo anche ad altri deputati che hanno sollevato il problema - lo scopo del nuovo assetto azionario non era quello di aprire il capitolo nuovo, ma soprattutto di preservare quell'autonomia che ha sempre caratterizzato ed è stata la fortuna di Mediobanca. Quando si parla di autonomia s'intende semplicemente il fatto di avere come polo di riferimento l'interesse dei cittadini, che affidano i loro risparmi alla banca, e quello delle imprese, che si rivolgono alla banca per ricevere un aiuto per la loro attività.

Non credo che ciò possa portare ad un depotenziamento della parte pubblica. Il punto sul quale è necessario riflettere è che Mediobanca non ha una sua rete di provvista. La provvista di Mediobanca viene costituita, infatti, attraverso la rete delle tre banche d'interesse nazionale; pertanto, un assetto di Mediobanca contrario agli interessi delle tre BIN è del tutto inimmaginabile.

Ho recentemente affermato, in un incontro con gli amministratori delegati delle tre banche, che, a mio giudizio, il rapporto fra queste ultime e Mediobanca diventerà ancora più intenso con il nuovo assetto.

Ricordo che, a suo tempo, Mattioli - il quale volle per primo la creazione di Mediobanca - diceva a Cuccia di fare pure ciò che voleva, tenendo però presente che egli aveva il controllo del « tubo attraverso il quale arrivava l'ossigeno ». Per questo, ripeto, non si corre il rischio di arrivare ad un depotenziamento delle tre banche d'interesse nazionale.

Uno degli obiettivi principali del nuovo assetto, per rispondere all'onorevole Garavini, era quello di creare un più ampio azionariato nel pubblico; l'idea originaria era quella di stabilire un rapporto di 20 a 20, per dare maggiore ampiezza di partecipazione all'azionariato

diffuso. Proprio questa Commissione, a causa di preoccupazioni di altro genere, ha in seguito ridotto tale rapporto; rimane, comunque, circa un 20 per cento che va all'azionariato pubblico. Si creerà un assetto nel quale vi saranno le tre banche d'interesse nazionale, il cui ruolo continuerà ad essere determinante, e un gruppo di 16 privati, nessuno dei quali possiederà più del 2 per cento, che dovranno attuare il sistema della rotazione. Mi pare un assetto abbastanza equilibrato.

Desidero, inoltre, sottolineare che Mediobanca non è al servizio dei propri azionisti – non lo è stata mai in passato e non lo sarà in futuro – ma delle imprese italiane. A questo punto s'inserisce la questione del Mezzogiorno. Innanzitutto il gruppo privato ha stabilito che si deve rimanere aperti alla partecipazione di altri soci, la quale, però, costa moltissimo: non è facile trovare nel Mezzogiorno un imprenditore in grado d'immobilizzare decine di miliardi, né si può accettare in qualità di socio una persona che prenda a credito la somma necessaria per la partecipazione. Pertanto, il problema rimane aperto.

Poiché Mediobanca, come ho detto prima, è un sistema servente dell'apparato industriale, laddove quest'ultimo è debole, vi è meno bisogno di Mediobanca. Però, in quanto meridionale, devo dire che se veramente in futuro avrà successo la politica di aiuti e di stimoli all'imprenditoria locale meridionale, Mediobanca non avrà alcuna difficoltà a fornire tutto il suo aiuto alle imprese del sud. Naturalmente tale aiuto sarà dato con quei criteri di rigore che Mediobanca ha sempre osservato. Bisogna, infatti, stare attenti agli investimenti che si operano nel Mezzogiorno: le imprese sostenute devono avere prospettive di redditività, altrimenti è meglio non intervenire.

Un'altra questione è stata posta dall'onorevole de Lorenzo. Egli ha chiesto se a mio avviso per stabilire i ruoli decisionali, nell'ambito del sistema delle imprese pubbliche, tra autorità politica e autorità tecnica ed amministrativa, sia

necessaria qualche innovazione legislativa. A mio giudizio questo è uno dei problemi più seri che abbiamo di fronte e che riguarda non solo l'economia del nostro paese, ma anche altri settori. Ricordo che, quando ero ancora funzionario della Camera, fu avanzata da parte dell'onorevole La Malfa la proposta di un'inchiesta parlamentare sulla distinzione tra responsabilità politiche e responsabilità amministrative e tecniche.

Si tratta, ripeto, di un problema molto serio e ritengo che una riflessione su tale punto, che faccia capo ad una specifica normativa, sarebbe opportuna, ed anche particolarmente urgente nel settore delle partecipazioni statali.

Occorre, cioè, che l'operatore privato, che entra in contatto con il sistema delle partecipazioni statali o per *joint venture* o per fusione o per accordi di mercato, sappia con esattezza qual è l'autorità che ha il potere di decidere. Ciò è fondamentale per gli operatori privati italiani, ma anche e soprattutto per quelli stranieri. Mediobanca sta già seguendo una serie di affari nei quali l'operatore straniero si domanda chi sia a decidere, a chi spetti il « sì » definitivo. Nel mondo degli affari ciò è molto importante ed è necessario che il Governo ed il Parlamento si facciano carico di questo problema, eventualmente tramite precisazioni legislative. Sono sempre stato contrario agli eccessi di normazione, però questo problema, a mio avviso, merita di essere affrontato, se non con interventi legislativi, tramite atti d'indirizzo.

L'onorevole Macciotta ha fatto riferimento ai servizi pubblici ed alle possibili trasformazioni giuridiche di questi, in particolare delle ferrovie e delle poste.

Credo che in questo settore si possa fare molto. Non c'è dubbio – l'ho detto anche nella mia relazione – che esistono servizi che si trovano inevitabilmente in perdita e di questi si deve fare carico la collettività. Occorre però prima di tutto evidenziarli, perché in genere questi oneri – che una volta venivano chiamati « oneri impropri » – non sono mai evidenziati in modo chiaro.

Si possono poi creare strutture flessibili, che permettano di attuare determinati progetti – penso, ad esempio, ai progetti dell'« alta velocità » – nei quali si possa dar luogo anche a forme di amministrazione separata, che consentano una remunerazione al capitale privato che viene investito.

Certamente si tratta di un meccanismo ancora tutto da inventare, ma, a mio parere, vale la pena di farlo, anche perché in un piano complessivo di rientro dal debito il problema dell'azienda postale e delle ferrovie assume un grande rilievo. A mio giudizio il superamento della formula « azienda di Stato » ed il passaggio a quella della società per azioni, o qualcosa di simile, potrebbe semplificare i problemi, consentendo una flessibilità di ordinamento che permetta diverse soluzioni.

Per quanto riguarda la domanda che mi è stata rivolta dall'onorevole Bassanini, egli forse non sa che io ho avuto l'onore di rendere testimonianza sul problema dell'anti-trust davanti alla competente Commissione del Senato. In quella sede ho affermato chiaramente che ritenevo ci fosse spazio per una legislazione nazionale, accanto a quella comunitaria. Ho osservato, però, che poiché è imminente l'emanazione di una normativa comunitaria sarebbe bene, a mio giudizio, aspettarla, per verificare quali integrazioni siano necessarie. Ho anche suggerito l'immediata costituzione di una commissione, che ho definito « ad alto tasso di imparzialità », che cominci ad operare subito e stabilisca un raccordo con le autorità comunitarie sui punti in questione.

FRANCO BASSANINI. Nella premessa alla mia domanda facevo proprio riferimento a questo.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. Su tali aspetti sono perfettamente d'accordo.

Quanto alla possibilità di Mediobanca di operare in senso pluralistico, mi sembra di aver già risposto: Mediobanca è al servizio di tutto il sistema delle imprese

italiane, non ha mai voluto essere al servizio dei propri azionisti.

FRANCO BASSANINI. Mi scusi, dottor Maccanico, ma in base al codice civile una società per azioni è sempre, in qualche modo, al servizio dei propri azionisti.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. È al loro servizio nel senso che deve assicurare risultati positivi, cioè gli azionisti devono vedere il loro capitale valorizzato e ottenere gli utili, ma non nel senso che i servizi debbano essere destinati agli azionisti. Questo mi rifiuto di crederlo.

FRANCO BASSANINI. Mi sembra però difficile che una società possa andare contro le strategie di alcuni dei suoi azionisti di controllo.

RAFFAELE VALENSISE. Questo è ciò che ci preoccupa.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. Non capisco perché dovrebbe andare contro tali strategie.

FRANCO BASSANINI. Perché sono dei concentratori.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. Se il problema delle concentrazioni non viene affrontato in termini normativi precisi, non capisco cosa significhi. Lei pensa, per esempio, che l'operazione che sta attuando Pirelli con la Firestone sia un'operazione di concentrazione?

FRANCO BASSANINI. No, affatto, è un'operazione d'internazionalizzazione.

ANTONIO MACCANICO, *Presidente di Mediobanca*. Appunto. Tali operazioni sono necessarie e proprio per queste ci si rivolge a Mediobanca, non per altro. Non capisco, pertanto, quale sia la sostanza delle obiezioni che vengono sollevate. Se verrà elaborata una normativa sui gruppi, è chiaro che questa sarà vincolante, ma

se la legislazione in materia non esiste, il fatto che si creino delle conglomerate non è di per sé negativo.

Quanto al depotenziamento della parte pubblica, credo di aver già risposto alle osservazioni dell'onorevole Valensise, dicendo che non credo all'esistenza di tale depotenziamento e che il ruolo delle tre banche d'interesse nazionale continuerà ad essere determinante.

Tra pochi giorni mi troverò in sede di riunione del consiglio di amministrazione ed a questa parteciperanno gli amministratori delegati delle tre banche d'interesse nazionale ed i maggiori protagonisti della vita economica privata italiana: Agnelli, Pirelli, Gardini, De Benedetti ed altri. A mio avviso questo non sarà un fatto negativo, in un paese nel quale la tendenza alla disgregazione è molto forte. Dobbiamo infatti ricordare che esistono solidarietà di fondo, nella vita industriale di un paese, che vanno tenute presenti e il fatto che ci sia un luogo d'incontro è, secondo me, altamente positivo. Non ho bisogno di scomodare l'esempio del Giappone, dove si svolge questa sorta di concertazione tra le maggiori imprese, che magari si fanno una concorrenza spietata sul mercato, ma che hanno una sede nella quale gli interessi permanenti del paese vengono valutati. A mio giudizio non è un fatto negativo che tale sede esista.

Credo di aver risposto, sia pure disordinatamente, a tutti i quesiti che mi sono stati posti, ma se per mia disattenzione qualche tema è stato trascurato e gli onorevoli deputati desiderano ulteriori chiarimenti, sono a loro disposizione per rispondere.

**GIORGIO MACCIOTTA.** Vorrei richiamare l'attenzione del dottor Maccanico sulla questione del rapporto tra azionisti pubblici e privati e potere decisionale; su quale sia, cioè, il punto di snodo tra il potere degli azionisti e quello del *management*.

Il dottor Maccanico ha affermato che nelle partecipazioni statali vi è molta confusione; vorrei sapere come egli ri-

tiene che possa essere modificato questo meccanismo conservando, però, agli azionisti un potere d'intervenire, anche radicalmente, sul *management*.

**ANTONIO MACCANICO, Presidente di Mediobanca.** A questo proposito, onorevole Macciotta, si tratta di definire il ruolo delle *holding* pubbliche poiché questo è il vero problema. Non v'è dubbio, ad esempio, che i presidenti dell'IRI e dell'ENI siano giustamente nominati dall'autorità politica e rappresentino il raccordo tra il mondo delle imprese delle partecipazioni statali e quello della politica. È necessario, pertanto, stabilire il grado di autonomia e l'ampiezza della delega di cui essi godono, nonché quali siano gli indirizzi che, invece, il Governo ed il Parlamento devono fornire ed ai quali essi debbono attenersi. A mio parere, una volta individuato l'ambito della delega e fissati gli indirizzi, ai presidenti degli enti deve essere riconosciuta un'autonomia abbastanza ampia: in caso di errore saranno sostituiti, ma ciò che bisogna evitare, secondo me, è l'impressione che non esista una sede nella quale si assumono le decisioni finali.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Maccanico per aver centrato un problema che era emerso da più settori di questa Commissione: l'esigenza di un quadro generale di regole e di norme all'interno del quale collocare i comportamenti dei dirigenti pubblici, conferendo ad essi autonomia e certezza nei confronti d'interferenze improprie vincolandoli, però, contemporaneamente, ad alcuni tipi di procedure.

Dico questo perché la tematica richiamata dal dottor Maccanico anche nella risposta all'interrogativo posto dall'onorevole Macciotta solleva un problema (sul quale la Commissione tornerà, spero, con un atto di indirizzo sul rapporto tra pubblico e privato) esistente anche in altri paesi.

Per parlare della vicenda Mediobanca, fonti autorevolissime della stampa italiana hanno ritenuto improprio l'intervento del Parlamento con un atto d'indi-

rizzo vincolante nei confronti del Governo.

Devo ricordare che sia la Camera dei Comuni inglese sia l'Assemblea francese hanno disciplinato con legge non soltanto i criteri in materia, ma hanno anche indicato quali fossero le società da privatizzare. Aggiungo che non è sempre vera la motivazione addotta da alcune parti politiche – in particolare dalla sinistra indipendente e da alcuni membri del partito comunista – secondo la quale ciò poteva avvenire in quei paesi in quanto le società disciplinate erano statali e non società pubbliche a partecipazione statale, operanti, quindi, nell'ambito del diritto privato. Infatti, in particolare per quanto riguarda la Francia, le società oggetto della normativa avevano caratteristiche simili a quelle delle nostre società a partecipazioni statali.

Ho fatto questo richiamo perché ritengo essenziale che anche il potere poli-

tico, in particolare il Parlamento, conosca l'ambito del suo potere d'indirizzo e quale autonomia debba essere conferita al *management* pubblico, pur assoggettandolo a quei vincoli di comportamento che riteniamo essenziali.

Nel ringraziare ancora il dottor Maccanico, vorrei dirgli che era ovvio che la maggioranza delle domande avesse per oggetto Mediobanca, perché la sua storia rappresenta obiettivamente, al di là dei giudizi che ciascuna parte politica può formulare, la testimonianza più propria del rapporto tra il settore pubblico e quello privato.

Sono grato al dottor Maccanico per quanto ci ha riferito e ritengo che anche su una serie di altri versanti la collaborazione tra questa Commissione e l'istituzione che egli presiede possa sortire effetti positivi.

**La seduta termina alle 12.**