

**2**

**SEDUTA DI MERCOLEDÌ 21 MARZO 1990**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA X COMMISSIONE MICHELE VISCARDI**

**INDI**

**DEL PRESIDENTE DELLA V COMMISSIONE MARIO D'ACQUISTO**

PAGINA BIANCA

**La seduta comincia alle 9.**

*(Le Commissioni approvano il processo verbale della seduta precedente).*

**Audizione del dottor Raul Gardini, presidente della Montedison.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del dottor Raul Gardini, presidente della Montedison, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'Enimont, anche in relazione all'assetto dei rapporti tra settore pubblico e settore privato nel comparto chimico.

Se non vi sono obiezioni può rimanere stabilito che la pubblicità della seduta è assicurata anche mediante impianto audiovisivo a circuito chiuso.

*(Così rimane stabilito).*

Ringrazio il dottor Gardini per aver accolto il nostro invito, così come ringrazio i suoi collaboratori avvocato Caccia, ingegner Giuseppe Garofano, dottor Italo Trapasso e dottor Carlo Sama. Sono convinto che questo incontro consentirà alle Commissioni V e X della Camera di raccogliere ulteriori elementi oltre a quelli disponibili sulla stampa nazionale ormai da alcuni mesi.

L'obiettivo di questa indagine è quello di mettere il Parlamento in condizioni non tanto di avere una rappresentazione scenica delle questioni, quanto di enucleare i problemi più importanti. La nostra iniziativa ha il senso di verificare le motivazioni che, a suo tempo, Parlamento e Governo hanno ritenuto di prendere per la costituzione dell'Enimont. Da questo punto di vista, con il contributo dei di-

retti protagonisti, speriamo di capire il senso dei problemi nuovi che si sono innescati sulla strategia delineata a suo tempo, sugli impegni assunti, sugli accordi intervenuti, in sostanza sul complesso delle decisioni che hanno accompagnato la formazione di un grande gruppo industriale come quello dell'Enimont.

Nella giornata di ieri le nostre Commissioni hanno ascoltato il presidente Necci e l'amministratore delegato Cragnotti oltre al presidente della CONSOB ed hanno potuto acquisire alcuni primi elementi. Credo però, dottor Gardini, di non svelarle niente di particolarmente segreto nel dirle che dalla sua audizione ci si aspetta molto per capire le modificazioni, le novità, le eventuali scoperte individuate da uno dei due azionisti del sindacato di blocco, novità che tale socio ritiene di evidenziare per salvaguardare un importante gruppo industriale per il nostro paese. Da alcune parti si sostiene che tutti i problemi siano iniziati con la mancata approvazione del disegno di legge relativo agli sgravi fiscali.

Da questo punto di vista il Parlamento, per cercare una soluzione del problema che non neghi in termini di equilibrio gli obiettivi dell'iniziativa che ha portato alla formazione dell'Enimont, le sarebbe grato se lei potesse evidenziare i punti sostanziali necessari a capire l'intera questione ed a trovare una via d'uscita agli stessi protagonisti rispetto ad una situazione che appare oggi ingarbugliata. Come facevano rilevare ieri il presidente Necci e l'amministratore delegato Cragnotti probabilmente vi sono questioni sulle quali i due azionisti convengono pur assegnando significati e valori diversi alle stesse; cioè i due azionisti sembrano

meno distanti di quanto appare da tutto ciò che abbiamo letto sulla stampa e da ciò che è intervenuto nell'ambito degli organismi societari. Le do pertanto la parola, dottor Gardini per l'intervento che riterrà opportuno fare, dopo di che passeremo alle domande che i colleghi vorranno porle.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Farò del mio meglio per riassumere la situazione ingarbugliata, come lei l'ha definita presidente Viscardi, in cui si trovano l'azionista ENI e l'azionista Montedison e più in generale il gruppo Ferruzzi per quanto riguarda la definizione del futuro dell'Enimont. Questa società nasce già in una situazione difficile. È stato comunque compiuto uno sforzo intellettuale importante, quello di immaginarla possibile; ci siamo riusciti, tutto sommato, in breve tempo, nell'arco degli otto mesi trascorsi tra il febbraio ed il dicembre 1988. Abbiamo stilato il contratto, la convenzione, nonché lo statuto e abbiamo definito *grosso modo* le modalità di gestione della società, e più compiutamente gli obiettivi strategici e la linea di comportamento. Tutto ciò è stato individuato chiaramente per conferire alla società una strategia di sopravvivenza con una prospettiva futura, la quale corrispondeva al mio desiderio - ma credo anche agli interessi del paese - di integrare la chimica della Montedison in un futuro il più vicino possibile, per concretizzare il lungo lavoro costellato di errori compiuto in venti anni dalla chimica pubblica e privata.

L'obiettivo finale della società, come è delineato chiaramente nel contratto e nella convenzione, è quello di disporre di un settore chimico più consistente di quanto non rappresentino Montedison ed Eni separatamente.

Mi è stato chiesto come si è arrivati a separare la chimica pubblica da quella privata: ciò è accaduto per l'impossibilità di far confluire nell'Enimont tutta la chimica della Montedison, considerata la grande disparità di valori che caratterizzava il conferimento previsto e quello

possibile. Il conferimento previsto individuava Montedison con una quota di partecipazione del 60 per cento rispetto al 40 per cento di Enimont. Tutti sanno che sono state ripianate le differenze senza riconoscere a Montedison il premio di maggioranza. Ciò è avvenuto anche in un'ottica che contemplava una situazione fiscale diversa da quella esistente, infatti Montedison ha conferito i suoi *assets* rivalutandoli allo stesso livello della Enimont, portando una plusvalenza in Montedison che poteva anche non essere necessaria, ma corrispondeva all'interesse di Enimont. Questo è il quadro generale e le modalità secondo le quali siamo arrivati a questa chimica parziale di Enimont. Successivamente siamo entrati in una fase difficile poiché, come è ormai noto, ho creduto alla parola del Governo in merito al problema della fiscalità che avrebbe dovuto essere risistemata immediatamente, entro l'anno - vi era già un progetto di legge - certamente entro febbraio, al momento dei conferimenti, o al massimo entro giugno. Questo è un fatto incontrovertibile che tutti conoscono e sul quale si è poi innescata una polemica che ha nociuto gravemente al bilancio di Montedison e, credo, anche alla sua immagine, poiché è stata presentata in modo non aderente alla realtà l'urgenza di ripianare le differenze di conferimenti. Infatti, il conferimento degli *assets* costa molto di più a Montedison che a Enimont, senza che la prima abbia ricevuto in cambio alcun beneficio pratico.

Aggiungo che questo conferimento è stato fatto a livelli inferiori a quelli che consideravo praticabili, perché la valutazione effettuata da due banche americane, la Goldman Sachs e la Morgan Stanley, ha tenuto conto di un prezzo che si è rivelato di gran lunga inferiore a quello successivamente praticato all'atto della quotazione. Non sfuggirà che per Montedison questa è già una grande differenza, avendo essa conferito il 60 e non il 40 per cento degli *assets*.

Posso quindi tranquillamente affermare che il conferimento ha comportato costi differenti per Enimont e per Monte-

dison. Tale vicenda ha caratterizzato la polemica fino al 31 dicembre 1989 quando ho smesso di parlare di questo aspetto poiché mi sembrava inutile continuarne a discutere (a dire il vero ne hanno discusso più gli altri di me) poiché lo ritenevo un atto dovuto.

La gestione del *business plan* che, come voi sapete, rappresenta la vita della società, ci ha trovato in difficoltà poiché la definizione delle aree di *business*, che doveva essere effettuata immediatamente, si è protratta nel tempo e non si è ben compreso se si doveva riferire alle capacità oppure alle competenze o ancora alle consuetudini. Nel frattempo abbiamo rilevato che nella società vi erano notevoli differenze fra gli investimenti previsti e quelli già effettuati, ma sono informazioni note, credo le abbia riferite anche il dottor Cragnotti.

Siamo poi arrivati a quelli che definirei gli sconvolgimenti derivanti dal cambiamento del mondo, fra il 1988 ed il 1990, dei quali nessuno può negare l'importanza. Questo importantissimo cambiamento ha portato ad accelerare, in tutte le aziende del mondo, il processo di decisione. Fino ad un certo punto siamo riusciti a discutere molto garbatamente, proprio su questa esigenza di arrivare presto ad inquadrare i nuovi obiettivi dell'Enimont, con il presidente Cagliari; di ciò ho avuto per due volte occasione di parlare anche con il Presidente del Consiglio dei ministri. Tutti hanno condiviso l'urgenza di definire una nuova strategia per l'attività dell'Enimont.

Da parte mia mi sono fatto carico di una proposta che va nella direzione della strategia finale, cioè quella dell'integrazione della Montedison con l'Enimont. A mio avviso è una cosa abbastanza semplice da fare perché fortunatamente – o meno fortunatamente – sono responsabile, assieme allo *staff* della Montedison, del settore chimico del gruppo medesimo, nello stesso tempo mi sento molto responsabile – almeno per il 50 per cento – della chimica di Enimont.

In quest'ottica mi sono permesso di rappresentare un progetto di aumento di capitale, proponibile solo dalla Montedi-

son, con l'integrazione dei settori chimici dei due gruppi in questione. Non ritengo di aver fatto alcunché di particolarmente disdicevole, anzi ritengo di aver fatto solo il mio dovere di imprenditore progettando la soluzione che vedrà il proprio compimento nel 1994, dopo aver percorso la strada tracciata per il 1992. Per dirimere le difficoltà insorte fra i soci sarà necessario arrivare alla integrazione indicata; in questa operazione la Montedison, dal momento che è il maggior conferente e, quindi, il maggior responsabile della vicenda, dovrà avere la responsabilità della gestione di questa società.

Potrei prolungare il mio intervento all'infinito dal momento che tante altre cose potrebbero essere dette, ma non ritengo utile farlo. Forse bastava che io rilegessi qui ciò che ho detto all'ultima assemblea degli azionisti dell'Enimont, quando è stato prospettato il rinvio dell'assemblea in occasione della nomina dei due nuovi consiglieri. Su suggerimento dell'azionista Varasi, è stato prospettato in quella occasione il rinvio dell'assemblea medesima; io ho letto un documento dove sostenevo che i tempi sono cambiati, ma senza avventurarmi in rimpianti, e che si era di fronte all'urgenza di ristrutturare tutti i settori economici mondiali. Questa necessità vale per il settore agricolo, per quello agroindustriale, per quello chimico, per quello farmaceutico, per quello elettronico, per tutti i settori economici che oggi sono diventati più grandi e quindi bisognosi di essere rappresentati in modo strategicamente diverso da quello sinora perseguito. La strategia che io intendo utilizzare per l'Enimont è proprio questa: la costruzione di una grande impresa chimica a base nazionale con un disegno, però, che rientri nel complesso dei grandi protagonisti internazionali. Ritengo tutto ciò possibile se ci mettiamo con buona volontà a sbarazzare il campo dagli antagonismi che caratterizzano il *management* di una *joint venture* di questo tipo che ha un retroterra di colpe e di meriti attribuiti o rifiutati da parte dei gruppi attualmente esistenti.

**PRESIDENTE.** Prima di passare alle domande dei colleghi vorrei chiederle una precisazione. In coda al suo intervento lei ha accennato, dottor Gardini, al problema del *management*, mentre poco prima aveva sottolineato l'esigenza di garantire alla Montedison la gestione dell'Enimont. Vorrei sapere se ho capito bene; in altre parole, le difficoltà di una nuova identità del *management* Enimont, alla luce della pur breve esperienza trascorsa, consiglierebbero di semplificare la situazione (dal suo punto di vista) affidando alla Montedison l'intera responsabilità della gestione. È questa la sua opinione?

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Esattamente, anche perché noi – posso usare questo termine poiché nella vicenda sono impegnato in prima persona – abbiamo una attività maggiore da rappresentare, abbiamo una strategia del settore chimico che è « nostra », che si indirizza alla costituzione sul territorio nazionale di un nuovo polo chimico.

**MASSIMO SCALIA.** Mi consenta, presidente, una brevissima premessa che mi sembra di merito rispetto alla infastidita delusione del dottor Gardini riguardo alle mancate promesse del Presidente del Consiglio sugli sgravi fiscali.

In qualità di azionista Montedison ho avuto occasione di partecipare lo scorso anno all'assemblea durante la quale lei, dottor Gardini, si trovò con molto *aplomb* di fronte ad una nuova figura di azionista ecologista. Nel mio breve intervento ebbi modo di ricordarle come non si poteva dare per scontata la vicenda degli sgravi fiscali senza una rilevante contropartita ambientale. Il Governo, nello scegliere la forma del provvedimento, utilizzando un decreto-legge di sanatoria, si mantenne in limiti così stretti da rendere inoperante la possibilità di collegare gli sgravi fiscali a contropartite di tipo ambientale. Resta però il fatto che l'ostruzionismo del gruppo verde determinò la caduta di quel provvedimento nonché ulteriori fastidi a questa vicenda.

Vorrei fare, pertanto, alcune domande dal punto di vista dell'azionista (*Commenti dei commissari*)... scherzavo, naturalmente, ma vedo che il senso dell'*humor* è poco diffuso in quest'aula. Ovviamente si trattava di una battuta, ma se la debbo spiegare perde anche il valore di battuta.

Esiste un problema generale di azionariato; in tal senso vi è una questione che merita una risposta. Uno dei quattro obiettivi fondamentali dell'Enimont consisteva nel raggiungimento di più elevati *standard* di tutela e sicurezza ambientale. Per almeno tre anni la gestione sarebbe stata paritaria ed esclusiva dei soci ENI e Montedison; nel primo trimestre 1992 la Montedison avrebbe potuto proporre nuovi conferimenti, solo allora l'assetto societario avrebbe potuto mutare; successivamente vi sarebbe stata l'assemblea ordinaria che avrebbe preso atto della situazione e quindi si sarebbero potute inserire le nuove componenti del consiglio d'amministrazione.

Ora, dopo aver venduto tutte le azioni, mi pare di capire che si vogliono cambiare le regole del gioco. Personalmente ritengo che i patti vadano rispettati, perché dal punto di vista che difendo – quello ambientalista – se cade la garanzia sulla stabilità triennale dell'assetto societario, ho poche speranze che venga rispettato ed attuato quanto scritto nel progetto informativo, compreso l'obiettivo della tutela e sicurezza ambientale.

Ancora, le voglio ricordare che all'ultima assemblea degli azionisti lei ha detto testualmente: « Per favore, non chiedeteci di parlare d'ambiente in questo momento », rivolgendosi appunto agli azionisti ecologisti; in quella occasione l'emendamento che era stato proposto da questi ultimi fu respinto dai due azionisti di maggioranza, però vorrei ricordarle che ai 10 voti degli azionisti ecologisti se ne unirono 12 mila di piccoli azionisti. In sostanza la questione dell'impegno ambientale, che lei spesso ha voluto richiamare, non trova nei fatti alcuna realizzazione concreta. Né basta, a mio modo di vedere, la deludente lettera d'intenti tra

il ministro Ruffolo ed il presidente dimissionario dell'Enimont, Lorenzo Necci, che per altro non viene attuata.

Vengo a domande più particolari sullo stabilimento della Montedipe, su cui vorrei dei chiarimenti.

**PRESIDENTE.** Onorevole Scalia la invito a formulare le domande.

**MASSIMO SCALIA.** Signor presidente, due già le ho formulate, se i colleghi le giudicano non pertinenti...

**PRESIDENTE.** I colleghi sono insofferenti per le domande che lei rivolge nella sua qualità di « azionista », se rientra nel suo ruolo di parlamentare vedrà che modereranno la loro insofferenza.

**MASSIMO SCALIA.** Poiché nel corso dell'audizione di ieri si è molto parlato dei rapporti fra settore pubblico e privato, mi sembra che si debba rispondere anche agli azionisti di minoranza. Ritengo inoltre di entrare pienamente nel merito chiedendo la ragione di alcune questioni che riguardano la particolare e concreta realizzazione dello stabilimento Montedipe sul quale vorrei talune informazioni.

**PRESIDENTE.** Onorevole Scalia, le ricordo che il nostro interlocutore è uno degli azionisti dell'Enimont, lei non può sottoporgli domande che attengono alla gestione della società, semmai le doveva rivolgere ieri sera all'amministratore delegato Cragnotti. La prego pertanto di attenersi al merito dell'audizione odierna, altrimenti pone il dottor Gardini nelle condizioni di non poter rispondere ai suoi quesiti.

**MASSIMO SCALIA.** Mi rendo conto che sarebbe stato più opportuno rivolgere tali domande all'amministratore delegato dell'Enimont, d'altra parte non ho potuto partecipare all'audizione di ieri sera; prendo atto della richiesta del presidente e mi riservo di far pervenire brevi domande al fine di non annoiare i colleghi,

augurandomi che la brevità dei loro interventi sia pari alla mia.

Concludo invitando il presidente Viscardi a distribuire al dottor Gardini ed ai suoi collaboratori il documento conclusivo dell'indagine conoscitiva compiuta dalla nostra Commissione sul settore chimico poiché, pur rappresentando gli indirizzi della Camera proprio sulla questione Enimont, è poco conosciuto.

**PRESIDENTE.** Do la parola all'onorevole Bianchini augurandomi che, sulla scorta di quanto abbiamo precisato, si attenga al merito delle questioni e formuli soltanto domande.

**GIOVANNI BIANCHINI.** Innanzitutto desidero un chiarimento dal presidente Gardini: secondo quanto da lui affermato, in particolare il mutamento del quadro competitivo internazionale ha determinato la necessità di un adeguamento della strategia in tempi molto rapidi. Ciò può essere comprensibile, ma ci chiediamo perché non possa avvenire rispettando l'attuale patto di sindacato, ossia la cogestione dei due principali azionisti. Lei chiaramente non ha escluso una tale possibilità, ma ha affermato che deve essere chiarito in tempi più ristretti chi sia il responsabile della gestione.

Tutto ciò, pur comprensibile dal punto di vista di una logica aziendale, ha inoltre contemplato la presenza – talvolta ritenuta determinante – del Governo come « terzo incomodo » nel patto tra i due soci, per favorire o agevolare l'operazione di fusione. Entrambe le parti hanno reso dichiarazioni in merito al ruolo vincolante giocato dal Governo, il quale indubbiamente svolge una funzione importante nell'ambito di una « strategia-paese » – come la si è definita ieri – per la chimica italiana. Oggi invece il presidente Gardini ha posto la questione in termini tali da far apparire questo aspetto quasi secondario e privo di significato. Mi chiedo se l'atteggiamento del dottor Gardini nasca dal fatto che i due azionisti esprimono un giudizio strategico diverso. Ieri sera l'amministratore delegato dell'Enimont ha af-

fermato che, nell'ambito di una strategia di internazionalizzazione, il socio Montedison prevede il conferimento Himont, mentre il socio ENI ritiene preferibile un accordo con la Union Carbide. Quindi, teoricamente, il mutamento del quadro competitivo potrebbe richiedere un rinnovamento della strategia nell'ambito di un patto. In realtà vi è una differenza di valutazione strategica da parte dei soci, almeno così pare. Vorrei una conferma su questo punto. In tale ottica si pone la richiesta di una gestione unitaria per via delle difficoltà sorte da una parte sulla linea strategica, dall'altra nella omogeneizzazione dei *management* dei due soci. In questa fase quindi il terzo incomodo, cioè il Governo, assumerebbe minore rilevanza. Sussiste però un problema: sono stati stilati dei patti che lei, presidente Gardini, oggi pensa anticipatamente di sciogliere per uscire dall'equivoco; viene da chiedersi però se tale situazione non era prevedibile già un anno fa. Mi riferisco alla questione dell'unità e dell'omogeneità della gestione; non si trattava di un problema che, al livello in cui operano i due grandi soci, era impossibile da prevedere; sono cose che si fanno, l'esperienza stessa della fusione Montecatini-Edison lo insegna (è persino stata oggetto di studio nelle università).

Pertanto non credo che tale fattore possa costituire una novità ed essere addotto oggi come motivazione per un certo comportamento.

La proposta avanzata da lei di un arbitrato irrituale per uscire dall'attuale crisi, a cosa tende e quali contenuti presenta?

Ieri sera l'amministratore delegato dell'Enimont affermava che la proposta strategica Montedison, passata per sei voti contro quattro nel consiglio di amministrazione e portata avanti in termini di contenuto industriale e finanziario, è stata sottoposta ad una consulenza internazionale per verificarne la validità. Tutto ciò avviene in una fase che vede la presenza dei due soci azionisti. Si tratta di un gioco, allora? Evidentemente, es-

sendo due i soci, in questa fase non si può non prescindere da un giudizio dei consulenti internazionali. Dopo, ce lo ha detto l'amministratore dell'Enimont, ci si atterrà a quello che sarà il risultato; al limite potrà essere modificata la proposta fatta dal socio Montedison per l'Enimont. In un certo senso, il dottor Cagnotti non ha dato per certa quella strategia industriale finanziaria fino a che non si conoscerà il giudizio degli esperti internazionali. Cosa ne pensa lei dottor Gardini? Si sente forse sicuro della proposta che ha già avanzato? Mi pare che la sua strategia sia molto chiara, ma a questo punto tutta la vicenda, compreso il rinvio al giudizio internazionale, va riletta semplicemente in termini di strumenti per arrivare ad un chiarimento di fondo: cosa, del resto, che lei ha posto con molta fermezza. Personalmente desidererei avere conferma di ciò.

GIANFRANCO BORGHINI. Quando è stato costituito l'Enimont tutti l'hanno salutata come un evento assolutamente positivo, poiché appariva chiaro che la via d'uscita dalla crisi della chimica italiana – e soprattutto per ridurre il *deficit* della bilancia dei pagamenti – si poteva avere solo dando vita ad una struttura industriale unificata, capace di stare sui mercati internazionali, competitiva e via dicendo.

Si trattava del superamento della politica dei due poli, nonché della scelta di una integrazione che poteva avvenire solo attraverso una *joint venture* fra ENI e Montedison, il cui carattere – come è stato sottolineato – era del tutto chiaro. Vorrei sapere se, da parte sua, su tale questione rimangono dubbi, riserve, rivendicazioni, perché fin dall'origine era chiaro che si trattava di una società per azioni, quotata in borsa e posta sul mercato: quindi una società di tipo privato, non già un'azienda statale. Ripeto, il carattere dell'impresa Enimont era del tutto chiaro.

Quello che contava nell'operazione, a detta dei protagonisti (ci è stato confermato anche nell'audizione di ieri), era la

strategia industriale sulla quale sorgeva l'Enimont, la politica degli investimenti necessari, cioè dei capitali da reperire e soprattutto - questa mi pareva l'idea nuova ed importante - la creazione di un gruppo dirigente in grado di condurre questa impresa. Tutti sappiamo, infatti, che il problema della chimica nasce innanzitutto attorno al gruppo dirigente, alla ricerca, alle strategie, agli investimenti; in questo senso la struttura Enimont consentiva di affrontare tali problemi.

Questa scelta, però, non ha funzionato. Vorrei capire se la causa è da ricercare nel mancato rispetto dell'impegno assunto dal Governo in materia di sgravi fiscali: ebbene, certamente ciò vi ha contribuito. Lei, dottor Gardini, nel suo recente articolo su *la Repubblica*, ha fatto cenno a inadempienze da parte dell'ENI o comunque a condotte non coerenti imputabili a tale gruppo che stamane non mi sembra di aver sentito. Le sarei grato se volesse precisare tale circostanza. Sempre a suo avviso, sembra di ricavare l'impressione che il mancato funzionamento è da ricercare nel fatto che sarebbero avvenuti, nel corso di questo anno, eventi di tale novità nello scenario chimico internazionale da suggerire una anticipazione della revisione delle strategie globali.

Sono queste le ragioni vere oppure il vero problema è che l'assetto che si è dato il gruppo Enimont è considerato tale per cui è impossibile gestire tale operazione? Si tratta di un assetto, inoltre, che avrebbe condizionato l'intero corso della vicenda. È questo il problema che si intende porre?

A me sembrava che il pacchetto azionario, suddiviso in due quote del 40 per cento l'una, alle quali bisognava aggiungere un 20 per cento da reperire sul mercato, avrebbe consentito di evitare la prevaricazione di uno dei due *partner*, realizzando quindi una gestione unitaria. Se lei ritiene che tale assetto non sia più sostenibile dovrebbe essere più chiaro nello spiegarci qual è l'obiettivo verso il quale intende andare. Vi è stata l'operazione del cosiddetto rastrellamento del 20 per cento: ebbene, se l'ENI avesse fatto

un tentativo di scalata cercando di agganziare questo 20 per cento, lei avrebbe certamente denunciato il patto societario. Mi pare, invece, se si dovesse profilare una situazione inversa, che ciò non farebbe cambiare la maggioranza anche se il patto societario dovesse saltare.

Le chiedo, pertanto, se ritenga possibile una rinegoziazione dei contenuti industriali delle strategie, dei gruppi dirigenti, analizzando anche le interferenze, se vi sono, dall'esterno sulla guida delle aziende. In effetti se tali indebite interferenze esistono è bene che vengano fuori; alla luce di tutte queste considerazioni lei ritiene che si possa mantenere la gestione paritaria del 40 per cento per ciascun socio o ritiene pregiudiziale una modifica di quell'assetto?

ARISTIDE GUNNELLA. Indubbiamente il presidente Gardini ha ragione nel sostenere che lo Stato è inadempiente nei confronti della Montedison per quanto riguarda gli sgravi fiscali, ma alla luce di ciò che si sta verificando oggi dobbiamo pensare che c'era qualcosa che non andava già all'interno dell'accordo.

Il presidente Gardini ha accennato che il conferimento nell'Enimont da parte della Montedison e dell'Enichem era inizialmente prevista nella misura rispettivamente del 60 più 40 per cento; tale conferimento è stato poi ridotto per la Montedison alla misura del 40 per cento, per compensare la valutazione relativa all'Enichem ed arrivare, quindi, ad un assetto patrimoniale suddiviso in due quote principali del 40 per cento l'una. Nel suo intervento il presidente Gardini ha poi affermato che attualmente egli controlla il 50 per cento dell'Enimont, aggiungendo quindi alla sua quota un ulteriore 10 per cento.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ho parlato di controllo per almeno il 50 per cento, considerando 100 la somma delle due quote azionarie.

ARISTIDE GUNNELLA. Con questa precisazione cade la mia domanda. Vorrei

però puntualizzare altre questioni. Attualmente non vi è in gioco solo la strategia della chimica in generale, poiché la Montedison e l'Eni affermano che è necessario pervenire alla medesima strategia relativamente allo sviluppo e alle nuove tecnologie che il settore dovrà avere in futuro; si arriva ad affermare che gli impianti attuali sono obsoleti e che è necessario arrivare a nuovi investimenti (e ciò mi ha molto sorpreso).

Non essendoci un problema di strategia, va rilevato che ne esiste uno di controllo. Questo è il nodo sostanziale della questione, ed è su questo punto che dobbiamo porre le domande. Certamente il dottor Gardini non era a conoscenza del fatto che un gruppo di suoi amici stava sottoscrivendo quote azionarie per un 14 per cento; egli deve sapere sicuramente, però, che il sindacato di blocco non è un sindacato di voto poiché questo impedisce — proprio con la sua formulazione tecnica — che qualsiasi altro azionista possa inserirsi all'interno della maggioranza. Questo era il dato fondamentale dell'accordo mentre ciò viene, oggi, reso dubbio, e questo è l'aspetto inquietante, soprattutto per le prospettive future.

L'aumento di capitale potrebbe rappresentare una giusta operazione; bisogna tuttavia verificare se Montedison ed ENI abbiano sufficienti capacità tecniche e tecnologiche, nonché amministrative, per evitare l'inserimento di gruppi internazionali. Personalmente mi chiedo se la ricapitalizzazione dell'Enimont deve avvenire con versamento in contanti solo per la parte ENI, o se ciò deve verificarsi anche per la parte Montedison. Si tratta di un aspetto importante ai fini dell'equilibrio da mantenere perché l'ipotesi di una parte che prevale nella strategia di comando è comprensibile all'interno del settore privato; ma ciò può verificarsi solo tramite un apporto monetario da parte dell'ENI ed in beni da parte della Montedison, altrimenti la ricapitalizzazione si arricchirebbe della struttura strategica, chimica (con Himont ed Ausimont), ma non di quella finanziaria. Se non avvenisse il versamento dell'Eni, si avrebbe

una situazione quanto mai difficile, tale da far ricorrere ad un indebitamento sul mercato nazionale o alla ricerca di un finanziamento di partecipazione su quello internazionale. Si avrebbe, pertanto, un capovolgimento degli accordi che ancora non abbiamo capito se sono stati denunciati o se per questi sia possibile un'interpretazione, ricorrendo alla figura dell'arbitro. Quindi, è importante comprendere se alla ricapitalizzazione debba partecipare solo l'ENI o anche Montedison, considerata la situazione che si è determinata all'interno dell'Enimont in questi ultimi mesi — secondo quanto ci ha riferito l'amministratore delegato — per quanto riguarda i problemi dell'indebitamento a breve e quindi della liquidità.

In conclusione, vorrei porre la seguente ultima domanda: è stata posta, fra l'altro in termini non rituali, la sfiducia al presidente dell'Enimont, ma non all'amministratore delegato (sappiamo che entrambi debbono ottenere la fiducia degli azionisti). Sarei interessato a sapere se il dottor Cragnotti si sarebbe dimesso nel caso in cui fosse venuta meno la fiducia nei suoi confronti.

VINCENZO VISCO. Mi sembra che dall'introduzione del dottor Gardini emergano due messaggi e due giustificazioni per quanto sta avvenendo.

Il primo, già ricordato da altri colleghi, riguarda la necessità di assumere direttamente il comando in una situazione di grandi modifiche e ristrutturazioni dell'economia internazionale, in particolare nel settore della chimica.

Il secondo concerne la questione dello sgravio fiscale. Ho l'impressione che questo secondo aspetto rappresenti il problema principale. Probabilmente il dottor Gardini si sente come colui che ha conferito 1200 miliardi in più e, conseguentemente, vorrebbe un riconoscimento nei rapporti con l'altro azionista. Se è vero che la vicenda fiscale è stata determinante, volevo chiedere qual è la valutazione sua e dei suoi esperti rispetto al fatto che tra pochi mesi dovranno essere presentate le dichiarazioni dei redditi e

quindi Montedison dovrà pagare le tasse allo Stato. Lei ritiene di avere appigli giuridici per considerare l'operazione coperta dal decreto, oppure no – come io ritengo – perché l'operazione giuridicamente si conclude con una dichiarazione?

Inoltre desidero sapere per quale motivo ci fu tanta insistenza da parte della Montedison per imporre un conferimento con rivalutazione e sgravi fiscali espliciti, senza accontentarsi di un provvedimento che sarebbe stato accolto facilmente dal Parlamento: cioè di una neutralità fiscale con aggiustamenti di altro genere. Era infatti evidente che quella operazione, che poteva anche essere ritenuta giustificata poiché se lo Stato vuole incentivare il settore chimico può farlo, sarebbe apparsa al Parlamento uno strumento veramente esplosivo; infatti poteva diventare – come è diventato – un cavallo di Troia che il dottor Gardini non avrà, a differenza delle altre imprese italiane. D'altronde una simile operazione era inaccettabile per l'opinione pubblica.

RAFFAELE VALENSISE. Desidero permettere che il *management* di Enimont è stato nominato all'unanimità dal Comitato direttivo del sindacato di blocco in relazione alle strategie del piano di *business* che si riferisce proprio ai problemi della chimica in campo internazionale.

Ieri abbiamo appreso che le procedure per la soluzione delle dispute, previste nella clausola dell'atto di costituzione dell'Enimont, non sono state attivate o sono state attivate fiaccamente; sono procedure che prevedono intese all'interno degli organismi del Comitato direttivo del sindacato di blocco, vi è addirittura una clausola compromissoria al punto 34 del contratto costitutivo.

Sulla base di tali premesse domando al dottor Gardini se non ritenga – come sembra a noi – che il costo dell'attuale situazione di controversia sia superiore a quello prevedibile nell'ambito di una normale soluzione delle dispute, all'interno degli organismi creati con l'atto di costituzione dell'Enimont. Questa almeno è l'impressione che abbiamo noi osservatori

esterni, sembra che « l'albero sia stato scosso » in maniera tale da produrre costi elevatissimi in termini di immagine e di elaborazione delle strategie.

In secondo luogo vorrei sapere se sia giustificato ritenere (sul terreno della logica) che tali costi elevati rivelino che l'operazione aveva certo un involucro di carattere industriale, ma a prevalente contenuto finanziario, all'interno del quale vanno inserite le sperate o promesse agevolazioni fiscali; altrimenti non si comprende a chi giovi la situazione che è sotto i nostri occhi, cioè la crisi della *joint venture* per l'energia, con cui si è voluto « scuotere questo albero » fino a paralizzarne ogni strategia ed ogni possibilità di disegno. Questo è il giudizio che esprimiamo dall'esterno. Vorrei – in questo – poter essere smentito. Si pensa che tutto sia avvenuto perché le agevolazioni di natura fiscale non sono state corrisposte e quindi, muoia Sansone con tutti i Filistei, dando la precedenza a situazioni di carattere finanziario sulle strategie di carattere industriale.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Comincerò col dire che la Montedison ha investito 1700 miliardi nella partecipazione in Enimont e ciò non consente a nessuno di compiere azioni irresponsabili, particolarmente ad una società quotata in borsa come la nostra. A ciò va aggiunto, come affermava giustamente l'onorevole Visco, un costo che non era stato preventivato, cioè quello delle tasse. Non preventivato perché un uomo come me, che opera sul mercato mondiale ed è abituato a concludere contratti sulla parola, via *telex* anche per quantitativi importanti, solitamente ha l'abitudine di credere a chi gli dà garanzie, specie se a farlo è il Governo. In questo caso purtroppo non è andata così, ed il danno sarà da contabilizzare. Stiamo lavorando sulla questione e cercheremo di fare del nostro meglio per non essere penalizzati in maniera drammatica. È chiaro comunque che il presidente della Montedison ha commesso un grave errore fidandosi del Governo in merito agli sgravi fiscali, che

tra l'altro rappresentano una normale prassi che in qualsiasi paese della Comunità si può adottare in caso di concentrazione; io l'ho fatto in Francia e so che lo stesso è accaduto anche in Italia. In tutti i paesi del mondo le situazioni di mercato, che richiedono espressamente una concentrazione, vengono agevolate. Il Governo, nel nostro caso, non ha chiesto esplicitamente di non fare una concentrazione, anzi è vero il contrario, il Governo ha chiesto una concentrazione, peraltro parziale, considerato che quella totale non era possibile. Pertanto mi sento sereno nella mia qualità di imprenditore che si è fidato, ma è stato tradito nella fiducia che aveva riposto in una clausola importantissima del contratto, ribadita ben due volte dal Governo. Pur considerando questa cosa molto importante, la supero perché, in genere, non mi attardo a cercare la soluzione per uscire da fasi di questo tipo. Questo problema sarà risolto al meglio; tutti cercheremo di impegnarci al massimo in tale obiettivo.

Perché abbiamo fatto il conferimento in questione, e a quei livelli? Perché dovevamo quotare in Borsa la società. Ricordo che una società si quota, appunto, in Borsa ad un valore che corrisponde al suo patrimonio; l'unica maniera per farlo è quella di portare il valore di questa azienda a rappresentarsi, in azioni, al valore nominale. Nella fase di conferimento è quello che abbiamo fatto e ciò che è stato realizzato come plusvalore è dato dalla differenza fra il prezzo di valutazione ed il prezzo di quotazione del mercato (cioè 1.420 lire rispetto ad una stima di 1.700). Si è trattato di una bella operazione. Da questo punto di vista, il dottor Cragnotti credo possa essere soddisfatto di come l'ha condotta; indubbiamente, il merito è stato suo ma anche del gruppo Ferruzzi che ha una reputazione internazionale che gli consente di portare sul mercato questo tipo di operazione.

In questo senso non nutro rimpianti per ciò che è stato fatto, ma ne nutro molti per ciò che la Montedison non ha avuto come contropartita per aver con-

dotto, in questo modo, una operazione concordata. Mi riferisco alla sede CIPE e a tutti gli itinerari di questo mondo, anche se l'onorevole Visco mi ha detto che una persona esperta non si sarebbe mai aspettato che tutto ciò si verificasse. Io, lo riconosco, non sono un esperto, e probabilmente sono sprovveduto da questo punto di vista.

VINCENZO VISCO. Non direi.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ripeto, da questo punto di vista, mi sento uno sprovveduto.

Passiamo ora ad analizzare la seconda fase, che mi sembra altrettanto importante; il disegno strategico dell'Enimont è nato dopo la vicenda Wall Street, a seguito della quale anch'io sentivo un altro clima, soprattutto a causa delle pressioni che venivano dall'esterno, non esclusa la parte politica.

La nostra società è stata violentata, in alcuni momenti, da parte dell'opinione pubblica. È stato affermato che avevamo acquisito la società ed un prezzo folle e che ci saremmo rovinati se non avessimo dismesso rapidamente una rilevante parte del nostro patrimonio. Tutte cose sbagliate, ma a quel punto le direzioni erano due, almeno per me che ero il responsabile della Montedison: o andare con l'Enimont nella direzione concordata in un preciso momento del mercato, o abbandonare il settore per quella parte che è stata poi conferita. Anzi, meno della parte che è stata conferita, dal momento che sull'area relativa alle materie plastiche abbiamo sempre immaginato di avere un altro destino possibile e percorribile come Montedison. Da questo punto di vista la società in questione è « figlia » del suo momento, che si immaginava di grande recessione e che è diventato di grande inflazione. In effetti fra un valore di 1.000 ed uno di 1.700 lire vi è una bella differenza. Qui cade l'asino di coloro che sostengono che i conferimenti sono stati fatti a prezzi alti. I conferimenti sono stati fatti, invece, a prezzi bassi.

L'itinerario è stato drammatico poiché il *business plan*, che pure era valido, non si è mai realizzato: tutti hanno pensato a tutto fuorché a realizzare il *business plan*. Tutti avevano pensato alla maniera di andare al conferimento, a chi ci sarebbe dovuto andare, a chi avrebbe gestito la vicenda, alle relazioni fra i vari amici e via dicendo. Ebbene, si tratta di cose che noccono profondamente alla gestione di una società tant'è vero che in data 26 febbraio scorso noi abbiamo denunciato questo stato di cose al presidente Cagliari, sottolineando le gravi inadempienze da parte del socio ENI, che non ha rispettato i patti. Questo socio si è contraddetto nella gestione, nel comportamento ed in molte occasioni che noi ci siamo permessi di elencare. Abbiamo poi dato comunicazione dell'arbitro della nostra parte invitando la controparte a nominare il proprio dal momento che noi rivendicavamo non solo la gestione del passato, ma quella del futuro.

Non voglio litigare, perché sarebbe inutile: quello che è importante è prendere decisioni valide proponendo soluzioni specifiche. Personalmente mi sento coerente con il progetto che ho presentato all'inizio di questa vicenda. Già un'altra volta ho avuto occasione di essere ascoltato dalla Commissione bilancio della Camera dei deputati (presiedeva l'onorevole Cirino Pomicino); in quella sede sottolineai la necessità – sempre per arrivare in fretta a soluzioni valide – di poter acquisire l'Enichem per realizzare, così, un progetto integrato. In quel momento non è stato possibile; siamo entrati poi in un'altra fase che io ho rappresentato chiaramente all'assemblea degli azionisti della Montedison, dove ho sostenuto che, poiché sarei stato presidente di tale società per tre anni, non potevo evitare di proporre un piano strategico relativo alla Montedison stessa. Ancora oggi sono convinto che non potevo evitare la strada percorsa e non potevo presentare progetti alternativi. Il piano industriale che ho rappresentato in occasione di quell'assemblea era coerente con il contratto e con l'intera vicenda. Nel frattempo il *business*

*plan* non è andato avanti e si è dovuto ricorrere ad investimenti che non erano preventivati fino ad arrivare alla situazione odierna, che, ripeto ancora una volta, è stata rappresentata serenamente da me.

Ho chiesto con cortesia di fare il punto della situazione smettendola di parlare a vuoto di clausole contrattuali (articolo 19 o simili), impegnandoci a trovare una via d'uscita all'impossibilità di gestire la società. Non ho chiesto niente di più; è stato fatto molto clamore sulla proposta che fa capo alla Montedison e che io considero molto seria, alla quale si può aderire – è una facoltà – se si è convinti. Non affermo di voler mettere l'ENI in minoranza, ma chiedo alla controparte se vuole aderire al mio progetto. Lo posso fare solo io che rappresento l'altra parte del settore chimico. Ripeto: propongo alla mia controparte un aumento di capitale, riservandoci la scelta delle modalità; scegliendo l'ipotesi di pagamento in contanti, ognuno avrebbe potuto mettere una uguale parte di azioni od obbligazioni. Però, alla fine cosa si sarebbe acquisito? Le società Himont e Ausimont (che sono in vendita) hanno il valore che sarà stimato, non quello che immagina il primo che passa per la strada. Il dottor Cragnotti sostiene giustamente che l'operazione necessita di una stima, ebbene vedremo l'operazione complessivamente, anche alla luce di questa stima. Se ci saremo sbagliati lo riconosceremo, ma io sono sicuro del contrario, perché ho comperato la società Himont: quindi so cosa vale. Tra l'altro, il prezzo è stato stabilito dopo una lunga discussione. Preciso che non si trattava del controllo, si trattava solo di una parte, per completare al cento per cento l'acquisizione della Himont.

Quando avanzo delle proposte non mi avventuro alla cieca; di solito queste vengono accettate dal mercato anche se in una prima fase vengono criticate (come succede sempre nella vita). Un progetto si presenta, si discute e si realizza: il nostro lo considero un ottimo progetto, certamente l'unico possibile oggi sul mercato

mondiale capace di creare l'entità chimica che io vedo necessaria. A mio avviso non ce ne sono altri, è inutile pensare alla Union Carbide, anche perché bisognerebbe chiedere a questa che cosa pensa al riguardo (finora non si conoscono progetti di questa società). Inoltre, non voglio fare paragoni.

Stiamo parlando della chimica italiana o di quella di un altro paese? Stiamo parlando della società Enimont nell'ottica che abbiamo ipotizzato o stiamo parlando di rigetti? In quest'ultimo caso sarebbe inutile iniziare la discussione; basterebbe convocare l'assemblea degli azionisti dove ognuno dovrebbe assumersi la responsabilità dell'eventuale rigetto. Per quanto riguarda l'unico progetto presentato, il socio potrà aderire, se lo riterrà opportuno ed avrà avuto il vantaggio di partecipare all'unica nuova impresa chimica possibile nel mondo oggi. Altre soluzioni non ne vedo; non vedo come si possa costruire un'altra società di questo tipo in un'altra maniera, sarò poco obiettivo, ma non riesco a vedere un'altra soluzione.

Per quanto riguarda la scelta azionaria va detto che in un aumento di capitale nessuno è escluso dall'opzione di sottoscrivere nuove azioni. Il socio che non vuole sottoscrivere mantiene le sue posizioni iniziali e basta. Gli aumenti di capitale sono facoltativi anche se io « sento » il bisogno di gestire questa vicenda secondo il mio modo di pensare: questo è evidente. Non posso rinunciare ad esistere come Montedison per coesistere in una situazione come quella che si è verificata finora, di due soci che non sono mai riusciti a combinare niente. Sarà possibile, mi chiedo, che due soci paritetici – uno pubblico e l'altro privato – riescano a combinare qualcosa? Mi sembra l'impresa degli impossibili. Si può trascinare l'impresa Enimont nell'impossibile, ma non si può trascinare la somma di Montedison ed Enimont nell'impossibile. La situazione deve essere definita, l'ho detto in assemblea dove ho sostenuto che per tre anni proponevo che fosse Montedison a rappresentare il punto di riferimento.

Fra tre anni si vedrà, dal momento che i presidenti si nominano per tre anni. Passato questo periodo se la gestione non avrà dato buoni risultati si potrà dire che è stata affidata ad un incompetente. Tanto più che la parte pubblica dispone del 40 per cento delle azioni ed è noto che per convocare l'assemblea è sufficiente il 20 per cento. Oltretutto si sa che è difficile trascinare maggioranze contro un presidente competente, ma non certo contro uno incompetente, che sia pubblico o privato, per il quale il rigetto sarà immediato: non ho mai visto un incompetente fare bella figura.

Abbiamo discusso inutilmente sull'articolo 18 della convenzione, del quale non ho intenzione di parlare perché è mia facoltà avanzare delle proposte, non certo un obbligo. La mia proposta, pertanto, è quella di predisporre un progetto di questo tipo. Quindi non chiedetemi di parlare dell'articolo 18, perché io voglio discutere della situazione attuale e di come intendiamo gestirla armonicamente nel futuro. Montedison non sarà mai disposta a paralizzare il proprio patrimonio di fronte a un conferimento che la bloccherà per 18 mesi. L'onorevole Visco mi ha fatto notare che avrei dovuto immaginare che la questione in Parlamento si sarebbe trascinata per le lunghe, e che l'esito, alla fine, poteva essere nullo. Nella mia esperienza ho imparato che, se ci si pone in una posizione di attesa, non è possibile intravedere il momento della conclusione. Quindi, non sono intenzionato a sottopormi ad un *iter* infinito perché ritengo che il patrimonio di Montedison non può essere vincolato in momenti difficili come quelli attuali. Abbiamo tempi brevissimi – entro l'estate – per poter operare delle scelte: come sarà l'inverno? Questo non lo so, potrà essere migliore dell'estate, ma anche più difficile. Chi non avrà operato delle scelte probabilmente si pentirà; se sarà fortunato, avrà comunque rimandato scelte possibili in tempi più brevi.

L'Enimont non ha bisogno di riflettere a lungo perché sono già passati 24 mesi e se a questo punto non è in grado di

decidere significa o che non ha voglia di capire, oppure che non ha capito niente. Ormai sappiamo tutto del settore chimico, persino io che sono entrato da poco nell'ambiente, conosco ogni notizia utile circa le materie plastiche, le fibre, l'agricoltura, la detergenza, le gomme e le resine; abbiamo assunto una competenza tale per cui, se non siamo capaci di operare una scelta elementare come questa, in un momento strategico per la chimica nazionale, allora non decideremo mai nulla.

Non voglio dare l'impressione di mancare di spirito di collaborazione, ma l'urgenza è drammatica, non vi è spazio per dilazioni. Dobbiamo decidere prima dell'estate su quali temi discutere in futuro: per esempio, della chimica integrata Enichem-Montedison, con un disegno strategico predisposto in sostanza da quest'ultima. E non può essere diversamente, non perché all'ENI manchi la fantasia per presentare un progetto Enimont, ma perché gli manca la chimica. Un progetto di tal genere nasce solamente dalla somma delle due chimiche e tale sintesi può essere operata soltanto da Montedison. Si possono certamente trovare soluzioni alternative, ma sono più difficili e risultano incoerenti con il progetto nazionale.

Inoltre, in un certo senso, abbiamo disatteso il piano perché abbiamo fatto acquisizioni all'estero in operazioni che hanno modificato la strategia generale della società ed hanno influenzato quella della Montedison: le scelte strategiche di Enimont non possono non influenzare la Montedison, la quale non può non adattare la propria alla strategia dell'Enimont. La Montedison può stabilire di non interessarsi più all'Enimont, considerando la partecipazione alla società una sicurezza — difficile, peraltro, quando si sono investiti 1.700 miliardi e si sono pagate anche le tasse —, ma è inconcepibile che la consideri un concorrente.

MATTEO PIREDDA. Cercherò di porre una modestissima domanda. Sono d'accordo sulla logica che spinge il presidente Gardini a premere in maniera accentuata

verso la soluzione dei problemi che si pongono oggi. Credo che la collettività nazionale possa vedere con occhio positivo l'esigenza di predisporre nel settore della chimica una squadra italiana di livello internazionale. Però è evidente che la logica del raggiungimento della massima efficienza, che caratterizza tutto il discorso del presidente Gardini, può incontrare alcune difficoltà rispetto alle posizioni di partenza dell'altro socio, al quale la collettività nazionale ha sempre affidato un ruolo lievemente diverso dal semplice perseguimento dell'efficienza e della concorrenzialità internazionale. Mi riferisco, per esempio, alla presenza dell'Enichem nel Mezzogiorno perché ho il timore — e qualche avvisaglia in questo senso l'abbiamo già ricevuta — che una impostazione efficientistica, ineccepibile sotto il profilo della concorrenza internazionale, potrebbe portare il Mezzogiorno a perdere terreno. Per esempio, la Sardegna potrebbe essere costretta a rinunciare a molta parte della presenza dell'Enichem che invece ha rappresentato un fatto importante nello sviluppo del Meridione.

Ritengo, quindi, che abbia certamente ragione il dottor Gardini quando afferma che dopo questo accordo di due quote del 40 per cento l'una e del 20 per cento sul mercato, l'acquisizione del 12 per cento Enimont sia da considerarsi privata. Credo però che le partecipazioni statali, e quindi l'Enichem, non possano accettare questa nuova logica aziendalistica, per cui il tradizionale disegno delle partecipazioni statali viene accantonato.

Il dottor Gardini ha ancora ragione a ricordare che si è fidato delle promesse del Governo, perché è un imprenditore che opera sul piano internazionale ed è abituato a stipulare contratti sulla parola; ha ripetuto di aver ricevuto assicurazioni da parte di responsabili dell'Esecutivo circa l'orientamento favorevole di quest'ultimo verso tale fusione, per la quale si sarebbe applicata la regola che viene seguita in tutti i paesi avanzati del mondo. Anche l'inadempienza dello Stato, però, segue una sua logica: ebbene,

chiedo al presidente Gardini se la sua accentuata tensione verso la massima efficienza e competitività possa incrinare gli impegni della parte che è confluita nell'Enimont, impedendole di garantire al Mezzogiorno le medesime prospettive che le partecipazioni statali avevano assegnato al Sud.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Vorrei rispondere subito a queste domande facendo una premessa. L'Enimont è una società che non dispone di ricerca e tecnologie sufficienti: questo rappresenta la sua disperazione strategica. Personalmente mi riesce difficile credere in una società che ha scarsa attività di ricerca e comunque condotta maldestramente. Per la verità molte attività di ricerca, nei vari settori economici, sono oggi svolte maldestramente, ma quella che fa capo all'Enimont lo è in modo particolare.

Al contrario la ricerca e la tecnologia della Montedison sono di altissimo livello mondiale. La somma della ricerca e della tecnologia della Montedison e dell'Enimont finalizzate a creare innovazione nel campo tecnologico potranno far scaturire investimenti competitivi. È inutile immaginare investimenti obsoleti, poiché di questo genere ve ne sono moltissimi nel nostro paese: basti pensare alla siderurgia, alla petrolchimica, all'agricoltura a tanti altri settori ancora troppo legati al passato, anziché essere proiettati nel futuro. L'unica cosa che invece è necessario promuovere, per il nostro paese, è la ricerca e la nuova tecnologia.

La Montedison spende 430 miliardi di lire all'anno nel settore della ricerca e dispone di tecnologie che vende a molti gruppi chimici mondiali. Nello stesso tempo alla Montedison fanno capo due fra le dieci novità più importanti di questo secolo del settore chimico, cioè l'adremicina ed il polipropilene. Anzi, quest'ultimo termine forse non è il più giusto, poiché la Montedison va ben oltre con l'attività di ricerca relativa a questo settore. Per questo motivo crediamo fermamente – parlo sempre a nome della Mon-

tedison – che le nostre tecnologie siano le prime nel mondo. Da questo punto di vista, il patrimonio di cui questa società dispone può essere riversato sulla chimica italiana esistente e può essere indirizzato a profonde innovazioni. Tutto ciò significa prevedere nuovi investimenti e nuove strategie per la società.

Dove si attueranno questi programmi? Nel posto migliore; non dico che il posto peggiore sia rappresentando dal Sud, perché questa area è ubicata, secondo la mia ottica, al centro del bacino petrolifero attualmente più importante nel mondo. Da questo punto di vista è un elemento in più di cui dispone il nostro paese, che è europeo, non dimentichiamolo. Il futuro per l'Italia e per tutti i paesi del Mediterraneo sarà caratterizzato dal trattato di Lomè e dagli accordi che saremo capaci di fare con i nostri dirimpettai per portare al Sud qualcosa di più rispetto ad oggi. Non dobbiamo perdere questa occasione; a questo proposito mi riferisco alla situazione generale, non solo a quella del settore chimico.

Nel cambiamento che si è profilato, e che continuerà ad andare avanti, dopo quarant'anni dalla costruzione dell'Europa, non dobbiamo presentarci in una posizione subalterna. Non sarebbe neanche il caso di ricordare l'assetto produttivo europeo nel momento in cui si è definito il mercato agricolo (peccato che non se ne è parlato allora), tuttavia non dobbiamo dimenticare che l'enorme ricchezza e l'autosufficienza europea hanno inciso solamente in parte sull'economia del nostro paese.

In Italia, in quel momento, il settore agricolo disponeva di pochi baroni o principi incompetenti che gestivano la terra; nello stesso tempo esisteva un popolo di braccianti, con la struttura intellettuale adatta per agire da braccianti. Purtroppo abbiamo perduto l'occasione di avere la nostra agricoltura mediterranea inserita all'interno del grande progetto europeo, tant'è vero che ancora oggi importiamo arance e frutta dall'estero. È mancata l'occasione di capire che in quel momento « passava » una novità.

Oggi ci ritroviamo nella stessa condizione nel momento in cui è necessario ridefinire la strategia dell'Europa nei confronti della Russia, dei paesi dell'Est, dell'America latina, dell'America del nord e via dicendo. Questo è il momento intellettuale che stiamo attraversando: è necessario avere tecnologia e ricerca competenti per andare incontro al mondo nuovo, non per ritirarsi al Sud. Avremo un Sud forte solo nel momento in cui riusciremo ad impiantare in quell'area nuovi mestieri, nuova tecnologia, nuovi investimenti capaci di superare la cultura attuale, completamente diversa da quella che si immagina necessaria per il futuro.

Ho lavorato in Sicilia, dove il nostro gruppo ha svolto un'attività importante iniziando a commercializzare carrube tra la Sicilia e Ravenna, dove avevamo una lavorazione di mangimi. I quantitativi iniziali non erano certamente notevoli, ma da quel punto siamo partiti per costruire l'intera struttura portuale della Sicilia. Oggi questa attività arriva a sfiorare partite di 250 mila tonnellate di carne lavorate assieme ai cereali che noi importiamo nei cinque magazzini portuali costruiti, sempre da noi, sull'isola.

Vorrei che fosse chiaro che la logica da utilizzare per il settore economico del nostro paese deve valutare i consumi futuri. Non si può continuare ad esprimerci in termini di paese avvilito; in questo senso sostengo che l'integrazione cui mi sono richiamato sinora è indispensabile anche dal punto di vista culturale. Personalmente sono sicuro che da ciò scaturiranno novità utili per il paese, lo dico volentieri, perché ho ricevuto chiari messaggi in questo senso. Ripeto che gioverà al paese disporre di una società chimica capace di competere a livello internazionale; al contrario, non gioverà al paese continuare ad arrampicarsi sugli specchi per rimanere al Sud o al Nord maldestramente. Questa è la mia visione delle cose.

LUIGI CASTAGNOLA. Considero assolutamente primaria la discussione relativa al destino della chimica, prima ragione per la quale abbiamo deciso questa inda-

gine, nell'ambito della quale ognuno cercherà di assumersi le proprie responsabilità.

Nella fattispecie, tuttavia, il nostro sforzo deve essere limitato ad indagare su una cosa ben definita, ma che ha influenza col tema generale. A mio avviso non è necessario (e lo dico con tutta la simpatia di cui sono capace) che ci vengano illustrati atteggiamenti da storico d'Italia e d'Europa dalla tolda de *Il Moro di Venezia*.

Spero di avere più fortuna con il dottor Gardini di quanta non ne abbia avuta ieri durante l'audizione che abbiamo avuto con l'ex presidente e l'amministratore delegato dell'Enimont. Da questo punto di vista spero che il presidente Viscardi mi aiuti nell'esigere le risposte dal dottor Gardini. A mio avviso è necessario che vi sia chiarezza, tra noi, per l'accertamento dei fatti.

Una prima questione sulla quale desidero soffermarmi riguarda la vicenda degli sgravi fiscali intesi come parte integrante del contratto.

Il ministro Fracanzani, ministro della Repubblica e che come tale rappresenta un punto di riferimento per il Parlamento e per l'intero paese (almeno così dovrebbe essere) ha dichiarato, nella seduta del 6 luglio 1989 della Camera, quanto segue: « La direttiva ministeriale del 5 agosto 1988, in sede di approvazione degli accordi, ha impegnato l'ENI a stralciare dal piano di *business* dell'iniziativa il punto 8) relativo ai provvedimenti governativi a sostegno, anche perché si tratta di materia che non rientra nella sfera contrattuale delle parti ».

Se dobbiamo parlare dei contratti, ci dobbiamo riferire solo a questi. I casi sono due: o è vero quello che abbiamo sentito oggi o è vero quello che dice il ministro Fracanzani. Non possono essere vere entrambe le cose. Chiedo pertanto al dottor Gardini qual è la sua verità, dal momento che vi è stata un'affermazione formale di un ministro della Repubblica.

Sul termine « contratto » esistono diverse interpretazioni, ma è certo almeno per il diritto romano - al quale sono

stati fatti arditi accostamenti nei confronti del diritto bizantino in un articolo apparso sulla stampa alcuni giorni fa – che ciò che non è nel contratto, non esiste. Anche un noto imperatore asburgico ricordava questo principio in latino: non ho intenzione di fare esibizioni, ma voglio solo ribadire che « ciò che non è nel contratto, non esiste ».

Un'altra questione che mi sembra importante considerare riguarda il rapporto fra i due soci. A me sembra questo uno dei problemi più grandi che abbiamo di fronte, ai quali sono sensibile poiché sono fra quei parlamentari che, nella fase che precedette gli accordi, insistettero affinché ci fosse un'intesa sul settore chimico, così come la propugnava il ministro Granelli, intesa che poi non si raggiunse.

Il ministro Fracanzani sostiene che l'ENI anche di fronte alle ripetute sollecitazioni del ministro Granelli e sue (mi riferisco sempre agli atti Camera del 6 luglio del 1989), dirette alla possibilità di far confluire nella nuova società, oltre a quelle previste, anche talune aziende della chimica fine di particolare rilievo, dichiarava la assoluta indisponibilità ad un allargamento dell'accordo in tal senso (più avanti il ministro Fracanzani fa riferimento all'impossibilità di utilizzare il metodo della mano militare per costringere la controparte ad un accordo).

Vorrei chiedere al dottor Gardini se conferma questa assoluta indisponibilità per quanto riguarda la fase precedente. In caso affermativo, chiedo per quali ragioni vi sia stato questo ribaltamento. Esiste un'enorme differenza tra mutamento e ribaltamento; ho ascoltato con grande attenzione gli argomenti illustrati e osservo che sono intervenuti nella scena mondiale mutamenti di un certo rilievo. Questo ribaltamento si riferisce alla questione del potere nella società.

Da ciò deriva la successiva domanda. La questione del potere nella società è stata posta prima che quella presunta parte del contratto cui ci si riferisce per spiegare il comportamento odierno, non fosse applicata. Dato e non concesso, per le ragioni esposte all'inizio, che vi fosse

davvero una relazione con i provvedimenti di sostegno – in linea generale non sono contrario al fatto che vi sia un sostegno anche relativamente a grandi operazioni industriali, ma non è questa la questione e non mi riferisco al provvedimento in sé, poiché parlo di una linea di politica industriale –, qualora fossero andati in porto, il problema principale come risulta chiaramente dagli atti, è stato posto prima. Fu nel mese di giugno – ho qui i dati, riportati da alcuni quotidiani – che il dottor Gardini, come presidente della Montedison, pose la questione relativa all'esigenza che fosse lui a comandare. Non si tratta allora di una violazione dei patti in riferimento al sindacato di blocco se quello che è stato deciso – e davvero si tratta di un contratto – dava luogo a quelle ripartizione del potere che non ho bisogno di ricordare? L'ha ribadito il dottor Gardini rispondendo ad un'osservazione dell'onorevole Gunnella. Lì si è verificato il ribaltamento della situazione precedente.

L'ultima questione riguarda quella che viene presentata come un'argomentazione che deriva dalla logica di mercato, in riferimento alle quote di conferimento per chi dovrebbe comandare. Non intendo in questa sede prospettare nessun modello, ma desidero ricordare al dottor Gardini che, quando la FIAT e l'IRI decisero di fare un accordo tra la Telettra e l'Italtel (il noto e tormentato accordo di cui non ho alcuna intenzione di parlare, ma che ha un diretto riferimento all'argomento che stiamo esaminando) fu accertato che, al di là delle discussioni sulle grandezze periziali dei conferimenti, quanto apportava l'Italtel era maggiore di quello che apportava la Telettra. Il dottor Romiti ed altri, a nome della FIAT, dichiararono che non avrebbero mai accettato una situazione che non fosse assolutamente paritaria e sostennero che era del tutto ovvio, rientrando nelle regole del mercato, che la differenza nelle stime non doveva comportare il comando per l'Italtel, ma una parità delle situazioni, essendo quella differenza colmabile in contanti. Supposto anche che si determinasse una cosa di

questo genere, perché non dovrebbe valere, per quanto riguarda la fattispecie, la stessa argomentazione, con le stesse conseguenze ?

**PRESIDENTE.** Pregherei il dottor Gardini di rispondere alle singole domande che vengono poste, in modo che le sue risposte siano il più possibile esaurienti e puntuali.

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** L'onorevole Castagnola chiede se tutti siano a conoscenza del fatto che il provvedimento fiscale è parte del contratto. Tutti sanno che noi abbiamo firmato quel contratto nella premessa che vi sarebbe stato un trattamento fiscale adeguato ad una concentrazione industriale quale era quella prospettata. Non parlo della Enimont, ma di una concentrazione industriale che ha condotto poi ad una forma distorta del provvedimento fiscale per l'Enimont stessa; ripeto che si trattava di una concentrazione industriale desiderata.

Perché abbiamo sostenuto di volere, in caso di una concentrazione ulteriore, il comando della società ? Perché ci sembra ovvio: siamo noi che progettiamo, siamo noi che abbiamo gli *assets* da conferire, siamo noi che facciamo la scelta strategica. È nostra facoltà fare quella scelta strategica e venire qui, non andare in altra direzione in giro per il mondo. Quando si effettua una scelta strategica e non si vuole essere paritetici perché non serve, si chiede la gestione piena. Mi pare opportuno avanzare tale richiesta nel momento in cui facciamo una scelta di vita di questo tipo. Ne ho spiegato anche i motivi: abbiamo tecnologia, ricerca e competenza adeguate per gestire questa società.

**LUIGI CASTAGNOLA.** Questa è una violazione dei patti però !

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Ho premesso che non sto parlando dei patti, ma dell'unica maniera possibile per uscire da quest'*impasse*. Ebbene, essa

prevede che si parli non dei patti, ma dei fatti; quindi, se vogliamo parlare dei fatti, dobbiamo parlare di un progetto possibile. L'unico progetto possibile che io capisco, e che sono capace di fare, è questo. Se qualcuno ne ha uno più intelligente, per cortesia lo presenti: sarò il primo a dire che è migliore del mio, lo sottoporro al giudizio; ma non voglio parlare dei patti, come mi sembra mi abbia chiesto il presidente, di come uscire da questo maledetto groviglio nel quale ci troviamo noi e l'ENI: l'ENI, una società petrolifera con un aggancio nel settore chimico, la Montedison, una società chimica con un aggancio nel settore petrolifero. Partiamo da direzioni diverse per confluire nella situazione privilegiata di una nuova futura società chimica che possa disporre di ricerca, tecnologia e quote di mercato rinnovabili e capaci di affrontare il futuro del mercato stesso. Tutto questo è detto molto chiaramente nel nostro progetto industriale. Per cortesia, parliamo di quello, perché se parliamo dei patti non riusciremo a costruire niente di adeguato. È mia facoltà – lo ripeto – progettare; non è un obbligo. Ho usufruito di questa facoltà anche su suggerimento del Presidente del Consiglio che ha chiesto a me e al dottor Cagliari di fare in modo di uscire da questa situazione e di progettare qualcosa che tenesse conto dell'interesse nazionale. Io sono riuscito a fare questo progetto. Se qualcuno ne ha uno migliore lo presenti, ma presto, perché entro luglio andremo in assemblea a decidere il da farsi.

**GUIDO BODRATO.** Credo che il dottor Gardini abbia ragione quando ricorda che l'operazione comprendeva anche un'iniziativa legislativa relativa alla situazione fiscale della Montedison. D'altra parte, che sia proprio così è dimostrato dal fatto che il Governo ha assunto questa iniziativa.

In ogni caso, quando si imposta il problema in questa maniera – è chiaro che poi resta aperta la discussione politica sul merito dell'iniziativa del Governo – non si deve confondere questo dato con

la sua rilevanza contrattuale, sono due cose diverse. Su questo punto non chiedo chiarimenti: intendo solo sottolineare che la rilevanza politica dell'impegno assunto non incide sul dato contrattuale e sulla valenza del patto sottoscritto tra l'ENI e la Montedison.

Poiché ho parlato pubblicamente di un argomento ripreso dal dottor Gardini quando si è riferito a chi ha sostenuto una certa tesi sul valore dei conferimenti, vorrei precisarlo. Quando il presidente Gardini afferma che l'Enimont è figlia del momento recessivo in cui è nata e quando aggiunge l'osservazione, richiamata da tutti, secondo la quale sull'Enimont pesa una situazione di indebitamento a breve molto onerosa, in sostanza riconosce che i conferimenti, per quanto valutati in autorevolissime sedi finanziarie, non erano certo valutati al basso, ma piuttosto all'alto. Può essere vero che il clima oggi sia cambiato, ma non è certo mutata la situazione di valutazione iniziale. Su tale aspetto vorrei ulteriori chiarimenti, altrimenti...

**PRESIDENTE.** Mi consenta di interromperla per una precisazione che inerisce alla sua domanda, considerando che lei non era presente all'inizio dell'audizione. Il dottor Gardini è stato costretto ad accettare parametri di valutazione diversi che hanno poi determinato una questione fiscale solo perché negli assetti patrimoniali dell'Enichem e della Montedison vi era un differente approccio alla valutazione dei beni: si erano avute rivalutazioni in casa Enichem, ma non in quella Montedison. Pertanto, o si riducevano i valori dei beni Enichem per renderli comparabili a quelli della Montedison oppure, come è accaduto, la Montedison avrebbe dovuto procedere ad una rivalutazione.

**GUIDO BODRATO.** Tale precisazione però non modifica il fatto che i conferimenti, quale che sia la motivazione, hanno comportato oneri rilevanti per l'Enimont, che è partita da una situazione industrialmente positiva, con buone pro-

spettive, ma in condizioni non certamente facili.

Desidero affrontare adesso un punto che, in considerazione delle ultime domande e delle relative risposte del presidente Gardini, rendono il dialogo più complicato. Dobbiamo parlare del modo in cui vengono gestiti i patti, poiché altrimenti diventa difficile capire quale sia la situazione concreta che si è determinata e quindi come si debba operare. Il dottor Gardini, invece, ci invita a non parlare più dei patti e a non discutere dell'accordo, ma dei progetti per il futuro. Ma ciò sarebbe possibile se vi fosse accordo. Considerato però che il contenzioso esiste, è inevitabile discutere del patto di sindacato, anzi credo che questo sia il vero problema che abbiamo di fronte: in quale modo si gestisce l'accordo pattuito? Nell'ambito della vita politica, come in quella industriale, sorgono sempre novità e se i patti non sono in grado di farvi fronte, allora è meglio non siglarli.

Una ulteriore questione che solleva concerne il progetto: il dottor Gardini ha affermato che la Montedison dispone di ricerca e tecnologia che l'Enimont non ha, e che non deve cercare altrove. Mi sembra un'osservazione fondata, anche se in contraddizione con ciò che è accaduto non molto tempo fa. È possibile che quando si è costituita la Comunità europea i politici siano stati miopi; a dire il vero, all'epoca gli industriali lo furono ancora di più. Ma chi ha definito l'accordo Enimont un anno e mezzo fa, negando l'apporto dell'Enimont, che oggi afferma essere essenziale, non ha forse dimostrato di essere miope? E se di questo non si è trattato, perché si è riservata questa carta? Non credo che si possa affermare che solo la tendenza congiunturale da recessiva a inflattiva abbia modificato la natura fondamentale di un progetto industriale di tale rilevanza.

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Parto da quest'ultima domanda. Lei sa, onorevole Bodrato, che non è stato possibile immaginare il conferimento di Enimont ed Ausimont perché era

già difficile ipotizzare il ripianamento delle differenze percentuali del 60 e del 40 per cento tra i due soci. Si è trattato di una richiesta del sindacato che è caduta nel vuoto, perché non vi erano le condizioni per ipotizzare che si sarebbe dovuto ripianare la differenza che sarebbe emersa dal conferimento di Himont e di Ausimont.

**PRESIDENTE.** Scusi se la interrompo, presidente Gardini, ma vorrei puntualizzare una questione che è stata oggetto anche di una domanda dell'onorevole Castagnola. Il Governo, in relazione alle indicazioni emerse dall'indagine conoscitiva sul settore chimico - nel quale auspichiamo che l'intesa ENI-Montedison comprendesse anche Himont ed Ausimont - ha dichiarato al Parlamento che tale nostra indicazione non poteva essere accolta, non per scelte governative, dal *partner* pubblico perché si era manifestata una indisponibilità della Montedison, indipendentemente dalle conseguenze che lei giustamente ha esposto. Ci è stato riferito che il socio Montedison si era opposto a discutere la questione e quindi a trovare le soluzioni per inserire subito Himont e Ausimont in Enimont. Le chiedo cortesemente di fornire a tale quesito una risposta conclusiva: è vero che vi siete opposti, oppure vi è stato consigliato di non rendere disponibile tale conferimento per evitare che la parte pubblica fosse messa nelle condizioni di non poter sostenere l'accordo?

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Questa operazione corrispondeva ad un *leverage*, ossia al rapporto indebitamento-mezzi propri, necessario a stabilire il valore della società. I debiti che una società può sopportare sono in un rapporto di uno a tre o uno a quattro rispetto al valore del suo patrimonio: questo è quanto si può proporre al mercato (considerate che io non ero completamente d'accordo a conferire Montedipe).

Siamo arrivati a stabilire questo *leverage* attraverso un meccanismo che ho disconosciuto fin dall'inizio perché si po-

teva fare molto di più per questa società, considerato che essa ha un valore maggiore di quello definito da Goldman Sachs, e corrispondente a quello stabilito da Morgan Stanley, i due periti che hanno discusso lungamente sugli *assets* da conferire. Ho avuto ragione io, giacché la società è stata venduta non a mille lire per azione, ma a 1.420 lire. Quindi l'operazione di conferimento è stata ispirata dalla prudenza e non sono d'accordo quando si afferma che l'azienda è stata conferita ad un prezzo elevato.

**PRESIDENTE.** Mi scusi, ma l'argomentazione è un'altra. Certamente aver scelto per Enimont un indebitamento del livello uno a tre o uno a quattro è al di sopra di quello che notoriamente viene accettato sul mercato e cioè che l'indebitamento sia al di sotto dell'unità. Aver caricato l'Enimont di tali costi, e quindi di oneri finanziari certamente gravosi rispetto al mercato, significa aver posto la società in una condizione di disagio iniziale che ricade su chi da tale situazione doveva uscire fuori.

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** A tale riguardo va citato il *business plan*. Abbiamo affermato che la società poteva sopportare tale indebitamento alla condizione che realizzasse rapidamente il *business plan* progettato, il quale parlava di investimenti nel triennio di 4.500 miliardi; nel primo anno è emerso un indebitamento di 2.500 miliardi, non previsto, per investimenti effettuati principalmente da Enichem nella fase immediatamente precedente al conferimento.

**PRESIDENTE.** Questa è un'altra questione cruciale: al punto 2) della convenzione vengono stabilite le modalità attraverso le quali si operano gli apporti. Una di queste - al punto d) - si riferisce ai rapporti giuridici in atto al momento degli apporti. Lei ha scritto diversi articoli su questo argomento che oggi ha ripreso; da quello che sembra di capire avete scoperto, in una fase successiva agli

apporti, l'esistenza di rapporti giuridici in atto da parte dell'Enichem, comprendenti 2.500 miliardi di lire per investimenti già realizzati, o comunque impegnati. Di ciò sembra che i soci non fossero a conoscenza. Ebbene, tutto questo sembra poco credibile, pertanto sarebbe utile avere dei chiarimenti. Del resto la cifra di 2.500 miliardi di lire è notevole. Qualcuno avrà pur letto i rapporti giuridici da riferire a questi investimenti. Coloro che dovevano effettuare questo controllo o sono stati eccessivamente leggeri o, altrimenti, parliamo di cose incomprensibili.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Sono abbastanza comprensibili solo se si entra nel dettaglio della gestione e ci si ritrova con un *carry-over* di investimenti fatti o ancora in corso, quindi non più preventivabili. Questa è stata la sorpresa che ha caratterizzato soprattutto la parte Enichem, conferita per il 40 per cento del patrimonio. Ripeto: la parte Enichem valeva il 40 per cento del conferito, quindi la sproporzione fra gli impegni assunti dalla Enichem e quelli assunti dalla Montedison è stata drammaticamente notevole. In altri termini la Montedison ha effettuato una gestione più pragmatica degli investimenti. Sono sicuro di questo perché li gestivo io; qualcosa può essere sfuggito anche al nostro controllo, ma in maniera decisamente minore rispetto al controllo che competeva alla Enimont. Tuttavia vi è stato uno sfasamento nel rapporto di cui stiamo parlando dal momento che siamo entrati in una fase di investimenti pregressi non calcolati. Nel contempo siamo entrati in una fase di cattiva gestione della produzione poiché abbiamo continuato a produrre quando era il caso di incamerare magazzino. Tutti sanno che incamerare magazzino vuol dire fare investimenti per la produzione e non riuscire a venderla. Tutto ciò rappresenta un aspetto devastante soprattutto per il circolante, quindi aumentano gli indebitamenti.

Questa è la gestione della quale parliamo e di cui non siamo soddisfatti,

quella che abbiamo denunciato. Vorrei che fosse chiaro che nella fase di arbitrato abbiamo denunciato gravi inadempienze da parte dell'ENI che ha disatteso il contratto. Questo vuol dire chiamare in arbitrato la controparte; non è la mia parte che ha disatteso il progetto, ma è stata l'ENI che lo ha fatto in maniera macroscopica. Il punto importante della vicenda è che non stiamo parlando delle nostre inadempienze, bensì di quelle della parte ENI. A mio avviso il contratto va visto in questa ottica: chi è che disattende? Cosa disattende?

Noi desideriamo entrare nella gestione, ma questo è quello che è esattamente previsto dal contratto. Alla scadenza del 1991 va presa una decisione in un senso o nell'altro; in caso affermativo la gestione la condurremo noi, inoltre l'aspetto più appariscente sarà rappresentato dalla scadenza del 1994. Cioè, la finalità non è quella di mettere la società sotto il controllo dell'ENI, bensì del privato. È scritto così bene nel contratto: basta leggerlo! Da parte nostra, stiamo solamente accelerando i tempi per uscire dall'*impasse* in cui ci siamo messi a causa di queste carenze. D'altra parte si tratta di carenze normali per una società paritetica e normali per una fusione. Non è questo l'aspetto che deve destare meraviglia. Non siamo nati ieri; di questo non dobbiamo meravigliarci. Inoltre si tratta di un'esperienza che abbiamo già vissuto con altre società con le quali abbiamo stipulato accordi (ad esempio con la Beguin Say). Con queste, dopo aver costituito una società specifica, abbiamo valutato l'aspetto della gestione; normalmente chi gestisce queste società è la parte più coinvolta nella vicenda; non si tratta di una gestione esterna. Non credo sia utile rivolgersi ad altri quando si è del mestiere. Inoltre se si è dimostrato di saper fare questo mestiere con pragmatismo, ed in maniera adeguata, non capisco perché lo si debba delegare ad altri.

Per quanto riguarda la Himont e l'Ausimont, debbo dire che si tratta di due società che non rientrano in questa logica poiché dispongono di un'altissima

tecnologia; sono due società di livello mondiale quotate alla borsa di New York. Io non le ho tolte dal mercato per un capriccio; proporre, infatti, ad una società americane di essere fusa o di conferire in una società italiana rappresenta la strada giusta per andare incontro a cause giuridiche. Ci saremmo mangiati il patrimonio per sostenere cause con gli americani che partecipavano al pacchetto azionario di Himont ed Ausimont, due società che abbiamo tolto l'anno scorso dal mercato, pagando un prezzo importante, proprio pensando alla gestione futura della chimica italiana, cioè con quella parte della chimica italiana che vuole diventare internazionale (conferendo tecnologie, società mondiali e capacità di innovazione nel settore).

ALBERTO MONACI. Non desidero scomodare Francesco Giuseppe o i grandi eunuchi bizantini che hanno governato parte dell'Italia (anche perché il mutamento genetico a Ravenna mi sembra un dato acquisito): pertanto le pongo alcune rapide domande, dottor Gardini.

Gli sgravi fiscali sembrano essere alla base della conflittualità con l'azionista pubblico, mentre da quanto abbiamo ascoltato ieri da parte dell'amministratore delegato ed oggi da lei stesso (sia pure in una ovattata nuvola di diversivi e motivazioni nobilissime), un motivo ancora più vero sembra essere quello che forse fa capo al mancato conferimento all'Enimont di alcuni segmenti di aziende Montedison. Tutto questo per una diversa valutazione, per una differente stima di alcuni miliardi relativamente alle aziende da conferire. Contemporaneamente si riesce, però, a far cedere dall'Enimont una buona azienda come la Paf, del gruppo Varasi, ad un prezzo più che valido per l'acquirente.

Considerata la situazione generale di riferimento durante la quale è nata l'Enimont ritiene, dottor Gardini, che il Parlamento possa accettare le due motivazioni qui riferite? Sembra, invece, che artificialmente, al momento dell'accordo con l'ENI si siano lasciate indefinite alcune

questioni per giustificare la scalata del pacchetto azionario.

Le chiedo, pertanto, quali sarebbero a suo avviso gli ostacoli da rimuovere per rilanciare l'accordo con l'Enimont. Sono forse gli sgravi fiscali ed il conferimento alla Enimont della Himont o di altri segmenti? Inoltre, ritiene indispensabile ai fini del mantenimento dell'accordo, come ha detto stamane, assumere in proprio la totale gestione dell'Enimont (o con l'adesione dell'ENI o con la presa d'atto della nuova situazione proprietaria)?

Che valutazione può darci sul fatto riferitoci dall'avvocato Necci nella seduta di ieri relativamente alle sue dimissioni dalla carica di presidente (lui si è richiamato a motivi deontologici) nel momento in cui gli è venuta meno la fiducia della parte Montedison? Non dobbiamo dimenticare, infatti, che il dottor Cragnotti non solo ha mantenuto il posto in seno alla società, ma continua ad avere incarichi fiduciari all'interno di aziende del gruppo Varasi.

Quale futuro ipotizza per le attività del settore della farmaceutica e degli emoderivati, settori nei quali il mercato nazionale è largamente carente?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Non vorrei aver dato l'impressione di voler affrontare solo la questione degli sgravi fiscali, poiché questa mattina sono venuto a parlare di strategie industriali. Gli sgravi fiscali mi riguardano come problema nella sostanza, ma riguardano anche il Governo nella forma. A questo punto, però, vorrei sgombrare il tavolo da questo problema, di cui non serve oggi parlare.

PRESIDENTE. Mi scusi, dottor Gardini, ma su questo tema molte delle domande poste dai colleghi tendono ad avere da lei una risposta che probabilmente lei non darà. Cioè nell'accordo fra l'ENI e la Montedison, per l'Enimont vi è un terzo interlocutore rappresentato dal Governo, con il provvedimento sugli sgravi fiscali. Ebbene, nella fase di formazione dell'Enimont quest'ultimo aspetto

sembra aver attenuato quella che era già una sua opinione precedente; mi riferisco a quella che lei chiama esigenza della Montedison di assumere direttamente la gestione e la responsabilità dell'operazione.

In sostanza lei ha rinviato nel tempo questa esigenza poiché il diverso rapporto di potere della Montedison veniva compensato dal provvedimento sugli sgravi fiscali. Essendo caduta questa opportunità (l'ha definita in vario modo nel corso di questa audizione) lei tende a ripristinare immediatamente una strategia da sempre esistente dal punto di vista della Montedison: poiché non ci sono più gli sgravi fiscali, non vi è più motivo di fingere una gestione paritaria. Pertanto lei chiede a pieno titolo di potersi assumere immediatamente la gestione della società, indipendentemente dal sindacato di blocco e dagli accordi intervenuti in precedenza. Ovviamente è sua facoltà rispondere o meno, perché si tratta di un processo alle intenzioni. Emerge tuttavia con sempre maggiore evidenza questa accelerazione del processo in ragione del venir meno delle aspettative legittime da parte della Montedison relativamente agli sgravi fiscali.

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Non è vero che sia così. Ho dato sempre priorità in questa vicenda al disegno strategico. Ripeto che la prima volta che sono venuto in questa sede, ho illustrato un disegno strategico. Quando mi sono presentato all'assemblea della Montedison, la discussione sugli sgravi fiscali era nel pieno della polemica e non mi sono trattenuto affatto dal dire qual era il disegno strategico della società, provocando probabilmente anche un danno alla soluzione del problema medesimo. Non me ne è importato nulla perché, ripeto, prioritaria per me è l'acquisizione di un disegno strategico che voglio portare a compimento. Non esistono sgravi fiscali che possano ripagare il disegno strategico. Abbiamo perduto tanto tempo a discutere di cose futili e di investimenti sbagliati, mentre – se avessimo potuto

lavorare – avremmo sopperito largamente agli sgravi fiscali. Non ho dubbi su questo e non voglio più perder tempo a parlare di questo argomento. Credo sia un atto dovuto, e che prima o poi le cose andranno a posto perché è corretto che sia così. Voglio parlare ora del disegno industriale di Montedison e di Enimont, è la cosa che più mi sta a cuore, la ritengo un'urgenza, una priorità, una necessità per la Montedison e il paese.

È verissimo quanto dico: questa è la mia visione delle cose, che può anche essere distorta, ma fa parte della elaborazione di questo progetto; è così che la penso.

Non ho capito cosa c'entri la Paf di Varasi. Non ricordo la vendita di una società di questo nome: evidentemente non c'ero.

Continuando nelle risposte, credo che il dottor Necci abbia fatto bene a dimettersi perché, tutto sommato, si è trovato di fronte al socio del settore chimico che presentava un progetto diverso dal precedente. Da parte nostra, abbiamo scelto di modificarlo perché il contesto è cambiato. In questa vicenda il dottor Cragnotti ha fatto benissimo, a mio avviso, a rimanere al suo posto, perché sta lavorando bene per quanto riguarda la parte finanziaria e speriamo gestisca bene anche la parte industriale nella fase di transizione e di definizione del nuovo assetto societario. Il dottor Necci ha fatto bene a dimettersi, al suo posto avrei fatto esattamente la stessa cosa, perché si stava affacciando una nuova situazione nella quale egli, al momento, non ha un suo ruolo.

**ORESTE LODIGIANI.** Desidero seguire il suo ragionamento, dottor Gardini, proiettato intenzionalmente nel futuro. Alla fine del 1990, se andranno in porto tutte le iniziative più volte indicate, tra le quali il conferimento e l'acquisto delle nuove aziende, l'Enimont così allargata avrà un indebitamento netto di notevole rilievo: 5.000 miliardi di lire all'incirca.

**PRESIDENTE.** Ieri sera il dottor Cragnotti ha dichiarato che, di fronte ad un

patrimonio di 5.100 miliardi di lire, si registra un indebitamento pari a più di 8.000 miliardi.

ORESTE LODIGIANI. Vi sarebbe inoltre un indebitamento di 4.200 miliardi di lire in obbligazioni, in aggiunta a quello recato dalle società conferite. Se le mie informazioni non sono errate, le nuove società porteranno tecnologie, impianti, uomini e tutto ciò che serve per il settore chimico, ma anche 2.200 miliardi di debiti.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Le sue informazioni sono errate.

ORESTE LODIGIANI. Le mie informazioni danno un indebitamento di 2.200 miliardi relativo alla Himont e altre società. Alla fine del 1990 l'Enimont dovrebbe avere un indebitamento, in varie forme, di circa 10 mila miliardi.

Tenuto conto che per alcuni le sinergie e l'integrazione sono impossibili, nel senso che non se ne vede proprio l'opportunità - lei è d'opinione diversa, visto che ha fatto questa proposta, ed è comprensibile - e che comunque per tutti questa operazione sarà molto costosa, non ritiene, alla luce dell'indebitamento esistente e del costo degli investimenti che dovranno essere fatti per arrivare davvero, posto che sia possibile, a questa integrazione, che sull'Enimont, così allargata, si carichi un peso finanziario assai pericoloso e rischioso?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. È facile rispondere a questa domanda. Quando si caricano dei debiti, si deve sapere che si carica anche un patrimonio ed il rapporto in questione è proprio quello tra debiti e patrimonio. Quindi la costruzione da noi immaginata è stabile e consente alle società di entrare nel mercato o continuare a rimanervi.

Quando sostengo che siamo disposti a garantire un aumento di capitale, me ne assumo tutta la responsabilità, avendo la testa sulle spalle. Ciò non significa che

stiamo cercando di massacrare la società. Non avrei mai detto, se avessi avuto quell'intenzione, che sono disposto a procedere all'aumento del capitale garantendolo in tutto o in parte, ferma la facoltà dell'ENI di scegliere una strada diversa.

Chiaramente possono esservi sempre opinioni diverse. Il settore della chimica presenta complicazioni non riscontrabili in nessun altro campo. Ognuno può avere una particolare opinione: ebbene se la si vuole conservare, non si aderisce alle iniziative altrui, altrimenti la si deve cambiare è semplicissimo! Questo è il mercato; queste si chiamano opzioni. Quando capita l'opportunità di sottoscrivere un aumento di capitale o di obbligazioni, sono libero di fare questa scelta, che posso rimpiangere se non ho aderito a quello che si dimostrerà un ottimo affare; se invece l'affare non sarà stato buono, avrò fatto benissimo a non entrarvi. D'altra parte si tratta di scelte che vengono proposte ai soci. Non è nemmeno uno sgarbo quello di non sottoscrivere nuove quote di capitale perché gli ultimi a scegliere in merito all'avvenire della società sono gli azionisti in assemblea. I consiglieri non c'entrano niente in queste decisioni; devono essere persone per bene con la testa sulle spalle, che gestiscono la società e sottopongono i problemi della società in sede di assemblea. È lì che si portano le idee e i soldi per gestire gli avvenimenti futuri. Gestire gli avvenimenti futuri è un rischio, nessuno può dire che sia una certezza. Chi ricerca certezze negli avvenimenti futuri, sbaglia indirizzo e non deve entrare in una società per azioni. Non so se, nell'ambito delle partecipazioni statali, vi sia un posto in cui si danno garanzie per il futuro; certamente in una società per azioni nessuno può darle. L'unica garanzia che si può avere in una società per azioni è quella di avere un *management* adeguato, idee chiare in testa, ricerca, tecnologia e innovazione, procedendo agli investimenti ed ai cambiamenti necessari per stare sul mercato: in sostanza, il progetto Montedison per Enimont.

SERGIO DE JULIO. Il dottor Gardini ha cercato di fugare il sospetto, che aleggiava fra i membri delle Commissioni, che il dissidio in atto derivasse dalla mancata concessione degli sgravi fiscali. Egli ha detto che non è questo il motivo. Ha espresso il suo rammarico e ha sostenuto che il dissidio è un problema da risolvere altrove. Penso che dobbiamo prendere atto di questa affermazione.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Ciò non toglie il disappunto, né il costo.

SERGIO DE JULIO. Lo scopo della nostra indagine è quello di capire i reali motivi del contrasto in atto. Avendo avuto l'assicurazione che il dissidio in atto non deriva dalla mancata concessione degli sgravi fiscali, dobbiamo cercare di capire, fino in fondo, a quali motivi quel contrasto è riconducibile. A me sembra di poterli sintetizzare in un concetto, che lei non ha espresso testualmente, ma che, basandomi su qualcun'altra delle sue affermazioni, credo di poter individuare nella disastrosa situazione dell'Enimont, sia dal punto di vista operativo, sia dal punto di vista strategico. Dico da un punto di vista operativo in quanto lei ha affermato, dottor Gardini, che il *business plan* non va avanti. E questo è grave, e anche semplice, in un certo senso: se un *business plan* non procede, pur essendo valido, la soluzione migliore, di solito, è quella di cambiare *management*. Quindi, le sarei particolarmente grato se, anche attraverso qualche semplificazione, citasse i punti che, a suo giudizio, ostacolano il procedere del *business plan*.

Da un punto di vista strategico, la ragione di ciò a me sembra di poterla individuare — ovviamente procedendo per *flash* — nel fatto che Enimont è una società senza ricerca e senza tecnologia. Anche questo è un aspetto grave, perché non è difficile comprendere che, al momento in cui viene istituita una società non può essere tralasciata la chiave di volta che consente al settore della chi-

mica, come a qualsiasi altro settore, di presentarsi sulla scena internazionale. In questo caso, dunque, l'errore va individuato a monte.

A mio giudizio, il motivo che ci induce ad interessarci di questa vicenda è dato dal fatto che in essa è ravvisabile un duplice interesse pubblico, e credo che questa precisazione le consenta di capire meglio, dottor Gardini, il senso di alcune nostre domande. Certamente, l'interesse pubblico sussiste dal punto di vista delle strategie; infatti, bene o male, un paese deve pur essere in grado, anche se in presenza di rilevanti carenze in termini di politica industriale, di disegnare le strategie di settori rilevanti. Da questo punto di vista, credo che, oltre alle osservazioni svolte nell'ambito di questo rapido dibattito, sarebbe utile poter disporre di un minimo di documentazione riferita alla strategia della Montedison, così da poterla confrontare con quella dell'altro *partner*.

Del resto, il nostro interesse, dottor Gardini, è anche relativo alla salvaguardia del patrimonio pubblico, un patrimonio che, comunque, è stato conferito a questa società. Dunque, oltre a fugare il dubbio sulla questione degli sgravi fiscali, ritengo che il nostro dovere sia anche quello di dissipare il sospetto che, in qualche modo, il contratto sia stato sbagliato volutamente per avvalersi di un patrimonio pubblico, rispetto al quale una certa attenzione ritengo che dobbiamo averla. Dunque, parliamo dei patti unicamente per capire ciò che è dietro alla redazione di quelli che vengono oggi denunciati. Infatti, dottor Gardini, questo patrimonio pubblico avrà pure avuto un suo valore, altrimenti lei non avrebbe ritenuto che mettere in piedi una società congiunta avrebbe consentito di creare sinergie nella prospettiva di uno scenario internazionale.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Posso dire che la non attuazione del *business plan* ha causato tutti i guai che si sono finora generati. Questa società basava la sua esistenza sul *business plan*

e nel momento in cui esso non si è attuato, nel momento in cui non si è andati nella direzione indicata, si è persa la traccia di tale esistenza. Quindi, oggi la società è in pericolo, e questa è una realtà che non ho difficoltà a riconoscere e che è stata evidenziata anche dal dottor Cragnotti. La società è in pericolo perché non definisce, né può definire, la sua ricerca, in quanto non sa ciò che vuole. Se non si sa ciò che si intende raggiungere, è del tutto inutile spendere soldi nella ricerca. Quest'ultima è una cosa seria e qualificante, quindi presuppone idee definite per le fibre, per i materiali, per la chimica fine, eccetera. Credo che, grazie anche al mio contributo, qualcosa di positivo sia stato fatto, per esempio l'aver definito le aree di lavoro. A ciò si è giunti dopo un impegno massacrante, poiché per un anno ci siamo azzuffati sulla scelta degli uomini e delle aree. In questa società abbiamo creato otto aree di *business*, tra cui quelle della raffinazione, delle materie plastiche, delle fibre, dell'agricoltura, della chimica fine e delle gomme. Abbiamo detto che gli uomini a capo di queste aree devono oggi gestirle puntando sulla ricerca, sulla tecnologia e sul profitto. Questa è la missione che è stata loro assegnata. Se domani riusciremo ad avere maggiori apporti nel settore delle materie plastiche, nella ricerca e nella tecnologia, anziché aver perduto inutilmente il nostro tempo, avremo reso « bella » una società che al momento definisco « povera ». Questa trasformazione è nelle nostre mani e lo è sempre stata; è sempre stata nelle mani o nell'intelletto di Montedison e dei suoi progetti. Non abbiamo mai detto che intendevano fare un'altra cosa; avevamo preventivato che sarebbero occorsi tre anni, ma poiché convengo anch'io che sono troppi, ho sostenuto che era necessario ridurli a due, sempre sottolineando l'opportunità di procedere in questa direzione. Non ho mai ritenuto di dover vendere il settore chimico di Montedison. Ho sempre pensato che avrei integrato la chimica delle società Montedison ed Enimont.

Forse, vi è stata una confusione di idee, sullo scenario rappresentato per il settore privato, e su quello che a me è stato rappresentato per il settore pubblico. Ma se la confusione riguardasse quest'ultimo sarebbe un guaio, perché al settore pubblico resta Enimont, non può restare niente di più che Enimont. E così com'è – lo ripeto – io non credo in Enimont. Per Enimont le scelte sono due: o quella che probabilmente immagina il dottor Cagliari (e comunque non me ne ha parlato), che le consenta un grande salto nella ricerca e nell'acquisizione delle tecnologie, oppure quella che propongo io, cioè indirizzarla verso un avvenire unico, nazionale.

Non so se sono riuscito a farmi comprendere; comunque, ritengo che ciò che ho detto debba trovare realizzazione quanto prima, perché la società ha attualmente un *business plan* devastato. Abbiamo perduto tempo a parlare di sgravi fiscali, ad assegnare posti a soggetti incompetenti o troppo competenti, a litigare sulle capacità manageriali degli addetti. Il risultato di tutto questo è rappresentato da 2.500 miliardi di debiti in più rispetto a quelli previsti, proprio perché non abbiamo né ristrutturato, né ridefinito, cioè in definitiva, non abbiamo fatto niente di ciò che dovevamo fare.

ANGELINO ROJCH. Dottor Gardini, nell'articolo pubblicato alcuni giorni fa su *la Repubblica*, che ho apprezzato anche per la sua brutale chiarezza, lei ha definito la *joint venture* una privatizzazione. Partendo da questo ragionamento, da questa filosofia, lei è giunto, seguendo la sua logica, a decisioni assai chiare.

A me pare, invece, che non si tratti di una privatizzazione ma di un accordo, in quanto non si può considerare elemento di privatizzazione il 20 per cento del capitale reperito sul mercato privato. Per quest'ultimo, infatti, era chiaro che le azioni che andava ad acquistare si riferivano ad una società paritetica, basata su precisi accordi Eni-Montedison, all'interno della quale il vero organo di governo è rappresentato dal comitato direttivo degli

azionisti, cui partecipano tre rappresentanti dell'Eni e tre rappresentanti della Montedison. Inoltre, poiché a me sembra che non siano state previste ulteriori modifiche nel comitato paritetico, non era neanche presumibile alcun inserimento della quota del 20 per cento. Ripeto, a me pare di non aver colto questa sottolineatura e, anzi, ho ricavato l'impressione che la Montedison, in fondo, non attribuisca il giusto valore a questo aspetto. Si tratta, tra l'altro, di un'impressione confermata questa mattina dal suo intervento, dottor Gardini; desidererei, pertanto, una maggiore puntualizzazione in riferimento a questo problema.

Vorrei anche sottolineare come il mercato fosse a conoscenza del fatto che nel periodo compreso tra il 1991 e il 1992 Montedison avrebbe potuto proporre nuovi apporti (così come previsto dal contratto); di fronte a questa situazione l'ENI potrebbe anche rifiutare conferimenti.

Il dottor Gardini oggi ha ribadito, conformandosi alla logica della privatizzazione, che caratterizza la sua impostazione, che non si trattava di inserire la società nell'ENI, ma nel privato ...

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. È quello che abbiamo fatto!

ANGELINO ROJCH. Ritengo che la filosofia della privatizzazione cui lei si ispira proceda a « senso unico », determinando particolari preoccupazioni soprattutto nel Mezzogiorno. In pratica, sembra configurarsi – brutalizzo i termini – una vera e propria espropriazione del ruolo delle partecipazioni statali nel Mezzogiorno a vantaggio di una linea di industrializzazione, moderna quanto si vuole, ma, a mio avviso, « selvaggia ». La preoccupazione è che il Mezzogiorno « scompaia », in assenza di una strategia collegata a nuovi investimenti. Si tratta di un'osservazione che potrebbe apparire formale ma che, in realtà, introduce il discorso sulle strategie industriali. In particolare, sotto l'aspetto formale ritengo che non si possa parlare di clausola di privatizza-

zione; quanto alla strategia generale e cioè al progetto di ancoraggio della direzione strategica all'interno della Montedison, questo mi crea, francamente, notevoli perplessità.

Il dottor Cragnotti, nel corso dell'audizione di ieri, ci ha comunicato alcune cifre, richiamate anche questa mattina. Confesso di non essere a conoscenza dei dati relativi alla strategia del *business plan*, in ordine alla quale non è stata predisposta alcuna documentazione, per cui ne parliamo senza avere specifiche conoscenze...

PRESIDENTE. Al problema da lei richiamato, onorevole Rojch, sono dedicati ampi riferimenti nella documentazione consegnata ai membri delle Commissioni riunite.

ANGELINO ROJCH. A mio avviso, la strategia del *business plan* va valutata non solo nel contesto internazionale, ma anche in rapporto al Mezzogiorno. A me sembra che questo aspetto rappresenti il punto debole della sua impostazione strategica.

Nell'audizione di ieri, il dottor Cragnotti ha fatto riferimento agli 800 miliardi destinati alla Sardegna, su un totale di 6-7 mila miliardi per investimenti ...

PRESIDENTE. Onorevole Rojch, la invito a formulare la domanda in termini generali. Come può l'azionista conoscere questi dettagli? Il dottor Gardini non è tenuto a sapere, per esempio, che fine farà Porto Torres ...

ANGELINO ROJCH. A mio avviso, si tratta di dati che il presidente della Montedison conosce benissimo; tuttavia, mi atterro al suo invito, signor presidente.

Vorrei chiedere al dottor Gardini se ritiene che il disegno strategico possa essere portato avanti, nonostante le polemiche, rispettando la base originaria della pariteticità ed individuando con chiarezza il ruolo dell'ENI e della Montedison. Ritiene possibile, cioè, che la linea della privatizzazione possa conciliarsi con

quella delle partecipazioni statali? L'Enimont, insomma, ha un futuro?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Lascio a lei giudicare se possa considerarsi pubblica o privata una società di cui il 40 per cento è detenuto dalla Montedison ed il 20 per cento dal mercato.

Ho confermato anche questa mattina, in riferimento al problema dei patti di sindacato, l'orientamento volto ad attuare una strategia che vada in una direzione diversa rispetto all'attuale *business plan*. Ribadisco che si tratta di una strategia di crescita e di innovazione tecnologica completamente nuova e che sarebbe auspicabile coinvolgere il Mezzogiorno in questo progetto, compatibilmente con le possibilità di sbocco sul mercato.

Il mercato italiano riveste un ruolo importante e sarà certamente in grado di sfruttare la tecnologia e la ricerca disponibili, sia per il mercato interno sia per l'esportazione. Noi siamo grandi esportatori ed importatori di materie prime trasformate e faremo senz'altro del nostro meglio per indirizzare gli investimenti al Sud.

In questa fase, tuttavia, ritengo che il Mezzogiorno non abbia tanta voglia di investimenti perché, in riferimento al progetto Enimont, gli investimenti preventivati per il Sud non sono stati finanziati. Non intendo entrare nel merito del problema; tuttavia, ritengo che per il Sud vi sia oggi una notevole opportunità di inserirsi, senza complessi, tra le aree di investimento future, dove tecnologia, ricerca ed innovazione, creeranno una notevole differenza tra ciò che è obsoleto e ciò che, invece, è realmente innovativo.

Nel nostro progetto è dedicata particolare attenzione al *downstream*. Si tratta di un obiettivo che è possibile realizzare in presenza di nuove tecnologie e di nuovi materiali, da trasformare nei luoghi dove si registra l'«attitudine» a realizzare tali attività. Nel Sud, come in qualsiasi altra parte del mondo, l'«attitudine» a recepire le innovazioni è senz'altro riscontrabile. Ci sono gli esempi di

Taiwan, e della Corea; non capisco per quale ragione non debbano riprodursi analoghe condizioni nel Meridione!

Sarebbe opportuno partire dall'esperienza di Taiwan e della Corea per vedere in che modo si possa intervenire al Sud; ritengo, infatti, che in questa parte del nostro paese si possano realizzare iniziative molto utili. Per esempio, la Montefibre continua a far cucire le proprie cerate, per renderle impermeabili, a Taiwan perché da noi non si è riusciti a trovare chi vi potesse provvedere. Si tratta di un esempio, tra i tanti, in riferimento al quale si potrebbe coinvolgere il sistema produttivo meridionale.

Parallelamente al progresso della ricerca e della tecnologia si creano opportunità economiche in alcune aree in via di sviluppo, a condizione che tali zone intendano realmente progredire e non vogliano, invece, continuare ad essere assistite, «piangendo» e sollevando problemi che, tutto sommato, non sono più attuali. Quando ho fatto riferimento al bracciantato, per esempio, ho inteso richiamare un tipo di cultura inadeguata a recepire le innovazioni. Nel momento attuale, ritengo che il nostro paese presenti caratteri di omogeneità, per cui sarebbe certamente in grado di recepire gli stimoli innovativi, sempre che vi sia buona volontà in tal senso.

Stiamo compiendo un notevole sforzo di applicazione ed innovazione dei materiali. Si tratta di un'esigenza «intellettuale» per la Montedison, impegnata a procurare materiali nuovi per il processo di consumo, creando rapidi meccanismi di sostituzione per innovare i sistemi produttivi. Il nostro paese merita questi sforzi e, se vi sarà la possibilità, terremo senz'altro presente il Sud, sempre che si manifesti un accordo unitario in questa direzione. Non è vero, dunque, che Montedison non abbia un progetto per il Sud; è vero, invece, il contrario!

Vorrei sfatare un'altra inesattezza, contenuta nelle valutazioni di chi ritiene che Montedison non affronti adeguatamente il problema dell'ambiente. Desidero chiarire che per noi la questione

dell'ambiente è importantissima. Ho affrontato in numerose occasioni questo argomento e sono perfettamente convinto che alcuni nostri impianti siano male ubicati, essendo posti in prossimità di città storiche. È nostro dovere individuare nuove zone di insediamento e sarebbe preferibile che ciò avvenisse in tempi rapidi, magari spostando gli impianti al Sud o, per esempio, ad Amsterdam, a seconda delle prospettive offerte dai diversi luoghi in ordine alla necessità di rendere competitive le produzioni sul mercato mondiale. Questo è il mio punto di vista, che può anche essere definito pragmatico, ma è coerente con la filosofia del gruppo Ferruzzi il quale ovunque gestisce società in crescita, mai in diminuzione; al massimo abbiamo venduto società che non erano più ritenute strategiche. Comunque riteniamo che gli *assets* di Enimont siano strategici per il gruppo Ferruzzi e debbano essere sviluppati con successo insieme a quelli di Montedison.

PRESIDENTE. Presidente Gardini, desidero porle alcune domande. Mentre fino a ieri si affermava che i produttori legati al mercato, cioè coloro i quali utilizzano i prodotti intermedi, avevano la possibilità di rivolgersi ad una molteplicità di interlocutori e quindi di scontare prezzi e condizioni derivanti dalla domanda, recentemente, su alcune riviste internazionali si è prospettato un mutamento di scenario, cioè una riduzione del numero delle presenze nel ciclo primario - legato al petrolio - che modifica il rapporto con gli utilizzatori di tali produzioni, con una diminuzione della capacità di definizione di prezzi e condizioni che si spostano dagli utilizzatori ai produttori. Lei condivide tale valutazione o, viceversa, permangono i condizionamenti di chi ha un legame diretto con il mercato, essendo produttore di generi destinati al mercato?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. La domanda è complessa. Cercherò di risponderle in modo adeguato, ma lei mi interrompa se ritiene che io non abbia ben compreso.

Ogni mestiere ha la sua filiera e la materia prima può essere trasformata anche all'infinito se la ricerca e la tecnologia lo consentono. Naturalmente nelle industrializzazioni mature tutti i prodotti diventano *commodity*; quando non si dispone di ricerca o quando il problema non è la ricerca o la tecnologia, ma la massa degli investimenti ci si avvicina ai grandi volumi ed ai piccoli margini. Questo nel mio lavoro accade normalmente, ma non per questo deve essere considerato un brutto mestiere; semplicemente è diverso da quello che si immagina. Questo è il mio mestiere, perché l'agricoltura e l'agroindustria comportano grandi volumi, piccoli margini, competenza e conoscenza del mercato. È un mestiere come un altro; a me piace moltissimo. Nel settore chimico tutto diventa più semplice se si dispone di ricerca e tecnologia. Si tratta di due obiettivi che ad un certo punto si separano; personalmente spero di poter separare il problema anche in agricoltura, per esempio partendo dall'amido come materia prima della chimica. Questa è la mia speranza, quando parlo di ricerca e tecnologia applicata all'agroindustria mi riferisco a questo.

Certamente il mercato domina su tali vicende, il mercato delle *commodities* si avvicina molto all'utile e lo può anche aumentare a dismisura. Vi sono momenti in cui produttori di industrie banali guadagnano fortune e situazioni in cui i gestori di tecnologie avanzate non ci riescono, perché la domanda di una materia prima diventa eccedente rispetto all'offerta, determinando un rialzo dei prezzi, come è già successo quest'anno nella chimica. Un'ulteriore complicazione deriva dal fatto che anche le materie prime possono aumentare o diminuire moltissimo. Questi, comunque, sono gli avvenimenti della vita e nessuno di noi può imbastire il futuro della chimica su ragionamenti di questo tipo. Il futuro della chimica è quello di cui parlavo prima: *cracking*, aromatici e intermedi rappresentano una fase, dopo di che ne comincia un'altra in cui è necessario disporre di altre conoscenze del mercato. Certamente le due

fasi sono collegate. La libertà che io vedo oggi nel mondo è anche quella di non essere posseduti né dalle materie prime, né dalle strutture portuali, né dalle angherie del mercato. La libertà e il successo di un'azienda dipendono dalla sua logistica e dalla sua capacità di essere sulla domanda e sull'offerta al momento giusto, nel modo corretto, senza ghetti. Parlo di ghetti perché so bene cosa significano: il Silos di Genova ha costretto per lungo tempo gli importatori italiani a sottostare alle condizioni imposte dalla società. Alla fine, però, altri porti gli hanno portato via il mercato. Non credo quindi che il successo consista nel rimanere ancorati a posizioni privilegiate, ma nell'affrontare con dignità e determinazione gli avvenimenti che caratterizzano la propria epoca.

È vero che gli italiani non hanno più frontiere poiché hanno perduto quelle con i paesi europei; fortunatamente l'Europa sta perdendo quelle con il mondo. Nel momento in cui si verificano avvenimenti di questo tipo bisogna avere il coraggio di affrontarli.

**PRESIDENTE.** Dalla sua risposta ricavò che, a suo parere, non è cambiato molto rispetto al passato e le prospettive rimangono identiche. Pertanto, la valutazione che alcune riviste internazionali hanno evidenziato non corrisponde al vero, secondo le sue opinioni.

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Dipende dalle congiunture.

**PRESIDENTE.** In data 28 settembre 1989, se non erro, lei ha ricevuto una lettera riservata del presidente dell'Enimont – inviata anche all'altro azionista, il presidente dell'Eni Cagliari – in cui egli rappresentava le difficoltà nel proseguire in assenza di decisioni del comitato direttivo degli azionisti. Successivamente, tra l'altro, è stata avanzata una proposta di aggiornamento del *business plan* da parte del presidente e dell'amministratore delegato dell'Enimont; questa proposta unitaria dei due massimi rappresentanti della nuova società – che, in qualche mi-

sura, sono anche le principali espressioni dei due soci contraenti il sindacato di blocco – non è stata mai esaminata. Ciò è dipeso dal fatto che lei, presidente Gardini, ritiene inutile continuare a discutere di un ambito ristretto nel quale lei non individuava opportunità di successo o, viceversa, è dovuto ad altre circostanze che io non conosco?

Un'altra domanda che desidero porle riguarda l'ipotesi in cui si arriverà al momento dell'assemblea: se venisse approvato l'aumento di capitale alle condizioni proposte – e cioè che i due azionisti legati al sindacato di blocco facciano scattare le loro opzioni, reintroducendo, all'indomani dell'aumento di capitale, le medesime condizioni (40 per cento per entrambi i soci e 20 per cento del mercato) – lei accetterebbe di legarsi all'altro socio nel sindacato di blocco e a quali condizioni?

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Il presidente e l'amministratore delegato dell'Enimont dovevano fornire, entro la fine di ottobre 1989, un progetto strategico del quale si è tuttora in attesa.

**PRESIDENTE.** Entrambi hanno dichiarato di averlo presentato, ma che il comitato direttivo non ha mai esaminato il progetto. Agli atti della nostra indagine conoscitiva, dalle dichiarazioni dell'avvocato Necci e del dottor Cragnotti, risulta che tale documento era disponibile per il comitato degli azionisti.

**GIUSEPPE GAROFANO, Amministratore delegato del gruppo Ferruzzi.** Credo che non ci si riferisca allo stesso documento. Il documento di chiarificazione strategico, richiesto dal comitato direttivo degli azionisti al presidente e all'amministratore delegato dell'Enimont, doveva essere fornito, sulla base di determinati indirizzi di politica industriale della società, entro il 31 ottobre del 1989. Questo documento non è stato presentato. Forse l'avvocato Necci ed il dottor Cragnotti hanno fatto riferimento ad aggiornamenti del *budget* o del *business plan*.

PRESIDENTE. Parliamo di cose diverse, vi è il *budget* del 1990 che non è stato mai approvato e vi è invece un aggiornamento del *business plan* alla luce sia delle acquisizioni intervenute, sia delle novità ritenute indispensabili per la strategia da parte dell'amministratore delegato; in effetti il *business plan* rappresenta il punto di approdo della strategia, quindi non mutando questa, ma aggiornandola alle novità indotte dal mercato era stata offerta al comitato direttivo questa nuova proposta.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Nell'ultima seduta del comitato direttivo non è stato concluso nulla poiché ci siamo impantanati in problemi di carattere legale, più che in problemi di carattere pratico. Non siamo riusciti a discutere né dell'acquisizione e della definizione della società Orkem, né degli altri progetti presentati, pertanto in quella sede la mia proposta è stata quella di affidare al consiglio la risoluzione di quel problema. In effetti il comitato direttivo stava affrontando altre questioni, verificando nel contempo i poteri degli intervenuti a quella riunione.

Il problema dei poteri è importante. Ci ritroviamo oggi a gestire un patto di sindacato, chiamiamolo così, laddove io mi posso impegnare bene a nome della Montedison in qualsiasi evenienza e di fronte a qualsiasi circostanza (perché ho i poteri per impegnarmi a nome della mia società, escluso quello di vendere la partecipazione Enimont), mentre dall'altra parte vi è il presidente dell'ENI (forse sarà una congiuntura) che non è in grado di esprimere con uguale sicurezza e determinazione le sue opinioni. Tant'è vero che alcune volte siamo caduti in contraddizione.

A questo punto preannuncio che lascerò agli atti della Commissione la lettera indirizzata al presidente dell'ENI, nella quale riassumiamo le violazioni che imputiamo all'ENI medesima. In sostanza affermiamo che gli inadempimenti relativi agli accordi fanno capo agli impegni eccessivi assunti dall'Enichem senza in-

formare la Montedison, nell'imminenza della costituzione dell'Enimont pregiudicando così, per diversi anni, l'autonoma politica di investimenti della nuova società. Inoltre, non è stato possibile, sempre a causa dell'ENI, dare corso e portare a termine l'indispensabile e urgentissima opera di accorpamento, ristrutturazione, razionalizzazione delle società operative comprese nelle otto aree di *business* dell'Enimont, opera che condiziona l'ordinato sviluppo e forse anche la sopravvivenza della società nel prossimo periodo di congiuntura chimica, previsto in misura assai meno favorevole che nel recente passato. Basti ricordare, a questo riguardo, che non si è realizzata la gestione unitaria del gruppo e non è stata neppure avviata la fusione delle società operanti nel campo dei fertilizzanti, in quello delle fibre, in quello della detergenza, ciò che avrebbe portato ad immediati benefici in termini di costi ed efficienza. Solo dopo un'accanita resistenza si è riusciti ad iniziare una razionale divisione in tre settori dell'area chimica di base, che però è ancora lungi dall'essere compiutamente realizzata. Inoltre, non si è riusciti ad adottare una politica del personale - in particolare per i dirigenti di più alto livello - agile e basata solo sulla competenza e sul merito. Tutte le nomine rimangono soggette al rispetto dei criteri di appartenenza e di pariteticità che non hanno ragione d'essere in una società industriale di diritto privato.

Non si è riusciti, inoltre, a realizzare una politica di investimenti economicamente giustificata, tempestiva e selettiva; gli investimenti sono stati invece orientati verso impianti di dubbia necessità ed economicità. Non si è riusciti a dare impulso all'attività di ricerca che si trova, invece, in condizioni di grave crisi organizzativa, né a mantenere entro limiti accettabili il capitale circolante delle società operative, il quale in pochi mesi ha raggiunto un livello veramente preoccupante.

Infine non si è riusciti a dare all'intera società un senso unitario e la coscienza di uno scopo industriale auto-

nomo che prescindano non dalle indicazioni generali dei soci, ma dal loro intervento quotidiano, nonché da interferenze di terzi sulla gestione, inconcepibili e sommamente deleterie per una società di diritto privato quotata in borsa. Tuttò ciò in un contesto generale che ha determinato la quasi totale carenza di un adeguato flusso informativo, necessario per esercitare i poteri di controllo e di impulso da parte dei soci.

La convocazione dell'assemblea, per portare a dodici il numero dei membri del consiglio di amministrazione, come previsto dallo statuto e consentire come prescritto dalla convenzione la nomina dei due consiglieri designati dagli investitori terzi, è stata chiesta unanimemente dal comitato direttivo; tale assemblea è stata convocata all'unanimità dal consiglio di amministrazione. Successivamente l'ENI ha inopinatamente cercato, in ogni modo, di far revocare la convocazione dell'assemblea o comunque impedirne la celebrazione giungendo addirittura, senza darne comunicazione all'altro *partner*, ad inviare una sorta di diffida ai consiglieri ed ai sindaci a presentare al collegio sindacale una denuncia dei fatti censurabili ed a promuovere contro l'Enimont un giudizio in base all'articolo 700 del codice di procedura civile.

PRESIDENTE. Dottor Gardini, non mi sembra che lei abbia risposto alla mia ultima domanda. La mia ipotesi prevedeva, in caso di accordo dell'ENI, un ritorno alle condizioni precedenti (due quote del 40 per cento l'una più il 20 per cento da reperire sul mercato). A quel punto l'attuale sindacato di blocco sarebbe riproponibile fra i due soci.

Lei si è però riferito alla gestione vera e propria ponendo a base di ogni ipotesi di sindacato di blocco l'assoluta certezza da parte degli uomini della Montedison di sostenere a pieno titolo la gestione della società Enimont. Conferma questa sua posizione?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Presidente Viscardi, lei cosa farebbe al mio posto?

PRESIDENTE. A me pare, per la scena che ci ha descritto, cioè per il fatto di aver perso due mesi per inserire all'interno del consiglio di amministrazione altri due membri per un totale di dodici rispetto ai dieci iniziali, che tutto ciò sia poco serio. La mia domanda può sembrare ovvia, ma poi così non è perché conoscendo la sua pragmaticità mi è sembrata strana una divagazione dal tema centrale.

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Non è stata una divagazione, bensì un problema di principio, che a volte è necessario sostenere specialmente quando si prendono impegni col mercato. So benissimo che avere due consiglieri in più rispetto al numero originario non cambierà nulla, ma non è detto in assoluto. Abbiamo costretto il presidente del collegio sindacale a convocare l'assemblea straordinaria, mentre questo adempimento poteva essere fatto dal consiglio di amministrazione perché era un atto dovuto. La sola presenza di due persone o di due rappresentanti di persone che hanno investito i loro denari in una società quotata in Borsa può essere altamente educativa per gli altri membri del consiglio di amministrazione. La nomina di questi due nuovi consiglieri non è perciò una *sine cura*.

PRESIDENTE. Rimaneva difficile per voi individuare i rappresentanti di quel 10 per cento che non ha una titolarità dichiarata?

RAUL GARDINI, *Presidente della Montedison*. Sì, rimaneva difficile. Ma io mi assumo i miei rischi, come ho sempre fatto. Quando svolgo una gestione coerente degli affari - faccio questo mestiere, non un altro - non ho paura di andare nei consigli di amministrazione: mi preparo ed esprimo le mie idee. Queste possono essere contestate, mi si può mettere in minoranza, sono disposto anche a questo; ma mi capita rarissimamente, per la verità, perché la nostra è una società che progetta. Per esempio, nel consiglio di

amministrazione della Beguin Say siamo rimasti in minoranza per molto tempo e lo siamo ancora, ma la società ha realizzato i nostri progetti, e volentieri, perché ce ne intendiamo di zucchero, di amido e altre materie del genere.

**PRESIDENTE.** La concorrenza francese ha avuto obiezioni da fare?

**RAUL GARDINI, Presidente della Montedison.** Le obiezioni sono all'ordine del giorno. Per questo spero che l'incontro di oggi risulti utile, perché rappresentare la propria mentalità in un contesto civile costituisce un obbligo al quale non mi sottraggo. Vorrei solo essere capito, come vorrei essere capito in assemblee nelle quali rimango anche dodici ore ad ascoltare probabilmente la stessa cosa che mi viene ripetuta all'infinito. Mi dico che è il mio mestiere, che devo spiegare ciò che sto facendo; una volta l'anno bisogna pur farlo.

La società che costituiamo - spero proprio che vi riusciremo - sarà una bella società, che merita un bel consiglio di amministrazione composto di gente competente e responsabile che sa quello che vuole: lavorare nel settore chimico a livello mondiale. Si inizierà con una suddivisione delle quote del 40 per cento della nostra società, un altro 40 per cento dell'ENI e il rimanente 20 per cento da reperire sul mercato e non è detto che non vi possa essere una maggiore presenza di quote di mercato di quanto non ve ne siano nella Enimont. Non vorrei tuttavia oggi chiudermi in un patto di sindacato, perché abbiamo visto che tali tipi di patto non sono moderni, non servono alla buona gestione della società, ma diventano in pratica dei veri e propri ghetti.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Gardini per le risposte che ha fornito ai nostri quesiti e invito l'onorevole D'Acquisto, presidente della V Commissione a concludere questa audizione.

**MARIO D'ACQUISTO, Presidente della V Commissione.** Intervengo molto volentieri,

a conclusione dell'audizione del dottor Gardini che ringrazio, unitamente ai suoi collaboratori, in particolar modo per la franchezza con cui hanno parlato, per essere stati così disponibili al dialogo e per averci fornito un quadro completo della situazione.

Penso che l'audizione odierna sia stata molto utile perché ci ha permesso non soltanto di avere ulteriori elementi di informazione, ma anche di capire una mentalità - questo è esattamente il vocabolo usato dal dottor Gardini -, la forza di impatto di certe idee e il taglio che il presidente della Montedison dà alla vicenda che stiamo attraversando.

L'esigenza delle Commissioni riunite non è soltanto quella di assumere tutte le notizie indispensabili per esprimere un giudizio, ma anche quella di proiettarsi verso il futuro. Quello che è importante, a conclusione dell'audizione di oggi, è la possibilità di uscire dall'attuale fase di stallo così pericolosa. Oggi il dottor Gardini ci ha dato delle valutazioni che rafforzano l'idea che sia necessario ad ogni costo uscire da questa situazione incresciosa. Infatti, i riferimenti ai mercati internazionali in rapida evoluzione, a quanto sta accadendo nei paesi dell'Est, alla fase critica che attraversa il settore chimico per le fluttuazioni che si verificano continuamente in questo campo e altri argomenti che egli ha portato e che non riprendo, tendono verso l'opportunità di un incontro sinergico tra la mano pubblica, ossia l'ENI, e quella privata. In altri termini, il presupposto che venne messo a base dell'accordo, (una fusione per potenziare la chimica italiana), non solo non ha perso validità, ma ne ha acquistata di ulteriore proprio per l'evolversi degli eventi. Quanto accaduto, ossia gli elementi di crisi del settore che lo hanno appesantito, la necessità di cimentarsi con una concorrenza internazionale sempre più agguerrita, l'aprirsi di nuovi mercati ed il cambiamento repentino dello scenario mondiale rappresentano fattori che invitano a realizzare tale fusione. Non credo che l'apporto dell'ente pubblico possa diventare o essere conce-

pito come un elemento di debolezza; credo che sia un elemento che, se opportunamente utilizzato in un quadro di accordi corretti e ben finalizzati, possa dare una spinta in avanti permettendo di superare le difficoltà e affrontare la competizione a livello mondiale, per raggiungere poi un risultato positivo.

Se partiamo dal presupposto che questa sinergia è utile o addirittura indispensabile, le indicazioni da dare non potranno che rivolgersi verso questo obiettivo. Non è compito delle Commissioni, né tanto meno il mio, alla fine di un dibattito così complesso ed animato, fornire un'indicazione specifica di carattere tecnico-giuridico. Vorrei tuttavia esprimere un intento politico che penso possa trovare tutti d'accordo. Una politica industriale di scontro (e un'accentuazione dello stesso) avrebbe conseguenze funeste per la chimica italiana, non solo per l'Enimont, ma per l'economia nel suo complesso. Dobbiamo farci carico dei problemi più gravi del « sistema paese » e siamo pertanto molto preoccupati di questa divisione che è diventata scontro e di uno scontro che dovesse perdurare nel tempo.

Non posso prevedere il futuro. Le Commissioni riunite decideranno in seguito come atteggiarsi; molto probabilmente sarà redatto un documento nel quale verranno espresse indicazioni che mi auguro unitarie, in modo che il mondo politico, attraverso le Commissioni parlamentari, dica una parola forte sulla tematica in esame. Quello che in questo momento possiamo dire al dottor Gardini, al quale rinnoviamo il nostro ringraziamento per la sua attenzione e partecipazione, e quello che ripeteremo questo pomeriggio al dottor Cagliari, è che siamo molto preoccupati perché ritenevamo che questo incontro tra pubblico e privato, in una condizione sostanzialmente paritaria, potesse fornire una soluzione e rappresentare una spinta importante. Parlare del passato forse è superfluo a questo punto. Possiamo anche dare ragione al dottor Gardini che si è sentito tradito in alcuni impegni che riteneva validi e che pensava sarebbero stati mante-

nuti. Ma tutto ciò ha poca importanza. Emerge da questa audizione un'idea precisa: il dottor Gardini ci propone un progetto importante, nel quale crede, al quale addirittura si appassiona. Bisogna allora misurarsi su questo progetto. Anche l'ENI ha le sue proposte e allora bisogna trovare un terreno di intesa. Ecco perché mi sono permesso, in una breve dichiarazione, di auspicare un intervento non coattivo ma creativo del Governo che permetta alle due parti di incontrarsi, di superare le difficoltà e chiarire i punti di equivoco. Altrimenti assisteremo ad una serie di conseguenze negative, perché le liti giudiziarie si rincorreranno, si perderà moltissimo tempo e anche l'intervento del Governo e del Parlamento, che dovranno assumere decisioni mi auguro in breve tempo, diventerebbe assai difficile a concretizzarsi. Infatti non si saprebbe realisticamente e concretamente in quali contenitori mettere ciò che di positivo può essere investito oggi dalla mano pubblica.

Concludo pertanto questo mio breve intervento auspicando che prevalga l'esigenza dell'intesa su ogni altra valutazione e che alla fine una materia che attualmente appare così negativa possa trasformarsi in una spinta che permetta di riprendere quel cammino che avevamo individuato al momento dell'accordo per la costituzione dell'Enimont.

**La seduta, sospesa alle 12, è ripresa alle 14,35.**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
DELLA V COMMISSIONE  
MARIO D'ACQUISTO**

**Audizione del dottor Gabriele Cagliari,  
Presidente dell'Ente nazionale idrocarburi (ENI).**

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca l'audizione del dottor Gabriele Cagliari, presidente dell'Ente nazionale idrocarburi.

Desidero preliminarmente ringraziare, anche a nome del presidente Viscardi, e

delle Commissioni bilancio e attività produttive, il dottor Cagliari, per aver prontamente aderito al nostro invito.

Prima di dargli la parola, affinché possa esporre il punto di vista dell'ENI sulla delicata questione Enimont, desidero porre l'accento su alcuni problemi che sono stati messi in evidenza nel corso dell'indagine fin qui svolta.

Ricordo, in particolare, che nella giornata di ieri le Commissioni hanno ascoltato l'ex presidente dell'ENI, avvocato Necci, ed il dottor Cragnotti; questa mattina, invece, abbiamo proceduto all'audizione del dottor Gardini, dalla cui esposizione è emerso un quadro che rende necessari, a mio avviso, alcuni chiarimenti.

Il dottor Gardini, infatti, oltre ad avere sottolineato il rincrescimento per il mancato adempimento dell'impegno preso nei suoi confronti dal Governo, relativamente alle agevolazioni fiscali promesse, ha evidenziato, altresì, la presenza di fattori negativi che hanno pesato sul rapporto ENI-Montedison e che, quasi esclusivamente, egli ha addebitato all'ENI. Alcuni di essi - a suo dire - sono il frutto di congiunture internazionali, di momenti diversi che attraversa la chimica mondiale, mentre altri fattori di gravi difficoltà sono insorti in quanto l'ENI non sarebbe stato in grado di esprimere in maniera tempestiva, puntuale e coerente i propri orientamenti. In pratica, dunque, sarebbe stato l'ENI a disattendere il progetto e, sostanzialmente, il contratto. Da qui l'esigenza dell'arbitrato che, come tutti sappiamo, è stato sollecitato proprio da Montedison.

Il dottor Gardini, inoltre, ha manifestato sorpresa per il fatto che i 2.500 miliardi di lire di impegni assunti da Enichem nella fase immediatamente precedente alla stipula dei patti, si siano poi riversati come un onere successivo sulle spalle di Enimont; ha altresì affermato che il mancato conferimento di Himont ed Ausimont non era dovuto ad una pervicace resistenza di Montedison, ma al fatto che, altrimenti, si sarebbe alterata la proporzione paritaria, dal momento che il conferimento in questione avrebbe assegnato a Montedison una posizione di

supremazia ritenuta, in quel momento, non accettabile dall'ENI; ha poi rimproverato alle remore ed alle carenze dell'ENI la mancata partenza del *business plan* ed il fatto che non abbia mai avuto neanche una fase iniziale di realizzazione; ha sostenuto che Enichem dispone di tecnologie e di strutture per la ricerca ormai obsolete o comunque tali da non poter sopportare la sfida internazionale, mentre ben diversa sarebbe la posizione di Montedison.

Dall'insieme delle osservazioni che ho adesso riassunte, il dottor Gardini è giunto alla conclusione che il *management* di Enimont debba essere, in futuro, nelle mani di Montedison, cioè in quelle di chi, tra i due contraenti, ha maggiori capacità d'impulso, d'innovazione, di ricerca e di avanzamento tecnologico. Si è inoltre dichiarato disponibile ad effettuare quei sacrifici, anche di natura finanziaria, che si rendessero necessari per il nuovo progetto.

In sintesi, il dottor Gardini ha delineato, del passato, un'analisi di parte, cioè secondo la propria valutazione; tuttavia ha evidenziato, per il futuro, l'esigenza di una sfida, a proposito della quale, dopo aver ricordato di aver avanzato specifiche proposte, ha invitato le altre parti a fare altrettanto, ritenendo che è importante andare avanti e che l'immobilismo significherebbe la catastrofe.

Le affermazioni del dottor Gardini sono sorrette da una raccomandata, datata 14 marzo 1990 - che è stata depositata in copia presso le nostre Commissioni e di cui il presidente Cagliari è senz'altro a conoscenza - nella quale oltre a contestare all'ENI alcuni comportamenti in riferimento alla convenzione, di fatto veniva sintetizzata la materia che ho sopra ricordato, cioè l'accusa di immobilismo, il rifiuto di adottare rigorosi principi di economicità ed efficienza, la mancanza di concrete proposte di fronte alle insistenti richieste di esaminare il piano strategico-operativo presentato da Montedison.

Ho riassunto ciò che è stato detto dal dottor Gardini non certo con l'intento di

fare mie tali posizioni, ma solo per evitare che la discussione riparta da zero e che vengano a ripetersi argomenti che le Commissioni hanno ormai acquisito con sufficienti elementi di conoscenza.

Ciò premesso, nell'invitare il presidente Cagliari a svolgere l'introduzione che riterrà opportuna, desidero precisare che egli è libero di fornire, qualora lo ritenga opportuno, chiarimenti sugli elementi che ho sopra evidenziato, anche in considerazione del fatto che si trova ad agire non solo nell'interesse dell'ENI, ma anche in quello della società Enimont, di cui l'ENI è socio. Lascio quindi al suo apprezzamento ed alla sua cautela la libertà di dire tutto ciò che crede.

GABRIELE CAGLIARI, *Presidente dell'ENI*. Nel ringraziare i presidenti ed i membri delle Commissioni riunite per l'invito a partecipare all'odierna audizione, mi accingo ad una breve esposizione, riservandomi di approfondire i quesiti che gli onorevoli deputati intendranno eventualmente porre nel corso del dibattito.

Innanzitutto, vorrei ribadire che l'Enimont è nata per specifica volontà delle due parti interessate, sulla base di un contratto il cui obiettivo fondamentale era, ed è, il rilancio del settore chimico italiano. Rispetto a tale obiettivo, il contratto ha previsto una serie di obblighi e di diritti per entrambi i *partners*, sì da garantire che la finalità perseguita (che ritengo sia da tutti considerata di fondamentale importanza per il nostro paese) potesse essere concretamente realizzata in un periodo originariamente determinato in un minimo di tre anni ed in un massimo di sei. In particolare, il contratto riconosce alle parti, alla scadenza del primo e del secondo triennio, la facoltà di modificare la struttura di collaborazione in ambito aziendale, affidando la gestione dell'impresa allo « sforzo paritetico » dei due *partners* di maggioranza, cioè all'ENI ed alla Montedison. Esso, inoltre, stabilisce che, nello svolgimento della prevista attività, debba essere espresso il massimo spirito di collabora-

zione (aspetto, quest'ultimo, richiamato in quasi tutte le clausole del contratto). In tale contesto, la violazione delle disposizioni contrattuali comporta, ovviamente, un inadempimento che pregiudica la realizzazione degli obiettivi.

L'ENI ha tenuto fede ai patti stipulati e si è comportata, per tutto il periodo di valenza del contratto, in perfetta buona fede, garantendo un contributo attivo ed efficace al fine di realizzare gli obiettivi individuati dal contratto.

Ritengo che questa premessa sia sufficiente per dimostrare la volontà dell'ENI a tenere fede agli impegni assunti fino al raggiungimento del risultato ultimativo.

Vorrei ora rispondere ai quesiti posti dal presidente (che, ovviamente, riproducono interrogativi che vanno al di là del suo interesse personale), chiarendo fin d'ora che non ho alcuna intenzione polemica, perseguendo solo l'obiettivo di introdurre maggiore chiarezza in riferimento alla posizione dell'ENI.

Ho dichiarato poc'anzi - e lo ribadisco - che l'ENI non ha mai disatteso gli accordi contrattuali, ivi compresi gli impegni relativi alla gestione. Se gli onorevoli deputati hanno avuto possibilità di esaminare il contratto, avranno certamente potuto constatare come la gestione dell'azienda sia affidata ad un comitato, la cui composizione è stata resa nota anche a coloro i quali hanno inteso partecipare, in una seconda fase, all'aumento di capitale. Il contratto - ripeto - stabilisce che la gestione sia affidata per le decisioni di contenuto strategico rilevante o anche di contenuto organizzativo, nonché per gli aspetti operativi, ad un comitato formato da tre rappresentanti della Montedison e da tre dell'ENI. Nel primo anno di attività il suddetto comitato è stato presieduto dal dottor Gardini, che lo presiede tuttora, dal momento che, a suo avviso, avendo assunto l'incarico alla metà del marzo scorso (periodo in cui si è riunito il comitato per la prima volta), la scadenza naturale deve computarsi in un anno a partire da questo avvenimento, non essendo possibile riferirsi alla data del 1° gennaio.

Le deliberazioni adottate dal comitato si esternano in indicazioni che rivestono carattere cogente per il consiglio di amministrazione; quest'ultimo, com'è noto, è costituito da 5 membri proposti dall'ENI e da 5 proposti, invece, dalla Montedison. In definitiva, la responsabilità della gestione è affidata a tale comitato il quale, nel corso del 1989, si è riunito non più di tre volte. Alla convocazione del comitato provvede il presidente; non possiamo pertanto accettare semplicisticamente (come mi pare sia stato sostenuto in quest'aula) che la responsabilità di eventuali « cattivi comportamenti » nella gestione dell'azienda sia da imputare esclusivamente all'ENI, ma, così come prevede il contratto, intendo chiarire che essa va riferita in parti uguali all'ENI ed alla Montedison.

Per quanto riguarda il cosiddetto *carry over* di 2.500 miliardi, dobbiamo smentire che la cifra alla quale il dottor Gardini ha fatto riferimento sia di tale entità e dobbiamo anche precisare che non si è trattato di un *carry over* « nascosto ». Chi sa leggere i documenti – credo che i collaboratori di Gardini li abbiano letti parola per parola – ha avuto certamente la possibilità di constatare come nel corso del 1978 l'ENI abbia conferito all'azienda una serie di investimenti che, tra l'altro, sono quelli che stanno realizzando il vero risultato di Enimont. Si tratta, in realtà, di 800 miliardi (che nessuno ha nascosto), non di 2.500 miliardi; tale cifra è desumibile dai documenti che hanno costituito l'elemento sulla base del quale è stato stabilito il valore dei nostri conferimenti alla fine del 1988. Infatti, il contratto è stato concluso nel corso del 1988 e tutte le valutazioni sono state riferite alla fine del 1987, con l'intesa che quanto costruito, prodotto ed ottenuto dalle due società nel corso del 1988 avrebbe costituito parte del conferimento e sarebbe stato valutato al momento.

Per quanto riguarda i conferimenti di Himont e di Ausimont, è vero che a quell'epoca vi è stata una discussione, anche se brevissima e tempestivamente interrotta dall'allora presidente dell'Himont, il quale ebbe a dichiarare che da parte

della Montedison non c'era né una promessa, né tanto meno un'opzione perché Himont fosse trasferita a Enimont. A quell'epoca Himont aveva un mercato molto fiorente e, di fronte alla prospettiva di diminuire gli introiti una volta entrati a far parte dell'Enimont, gli azionisti della società (anche Giacco era un azionista) hanno escluso la partecipazione di Himont.

D'altra parte un *business plan* che avesse lo scopo (come il contratto prevedeva) di rilanciare la chimica italiana fu realizzato, condiviso ed accettato dalle due parti, nonostante l'assenza di offerte da parte di Himont. Il fatto che il *business plan* abbia poi fatto registrare ritardi nella fase attuativa, non può consentire di attribuire responsabilità all'ENI, in quanto, come la maggior parte dei deputati certamente ricordano, ai conferimenti degli impianti di Montedison ad Enimont si pervenne nella seconda metà del 1989, a partire dal 1° luglio. Questo perché Montedison attendeva una legge che prevedesse una sospensiva di imposta in riferimento alle plusvalenze patrimoniali. La mancata adozione di tale disposizione legislativa ha giustificato, secondo Montedison, il ritardo nei conferimenti.

Quindi, per quanto riguarda il fatto in sé, il dottor Gardini ha perfettamente ragione; per quanto concerne, invece, i motivi per cui esso si è verificato, è chiaro che le cause – quindi, la ragione o il torto – risiedono quasi esclusivamente nei comportamenti della Montedison o, comunque, senz'altro più nei loro che nei nostri.

I richiami che il dottor Gardini ed i suoi collaboratori spesso fanno al contenuto tecnologico delle loro attività sono, a mio avviso, giustificati solo in parte. La storia tecnologica di un'impresa non si costruisce su un prodotto, anche se è « glorioso » come il polipropilene, inventato da un italiano che, peraltro, non faceva parte della Montedison, ma della Montecatini.

Un'impresa chimica che ha veramente un grande contenuto tecnologico e che può esprimere la sua capacità a livello

mondiale è, per esempio, la Dow Chemical il cui presidente Orefice – oriundo italiano – usava aprire le sedute dell'assemblea degli azionisti per l'approvazione del bilancio con queste parole: « Quest'anno la Dow Chemical ha immesso nel mercato quattro nuovi prodotti, ciascuno dei quali ha fatturato più di cinque milioni di dollari ». Naturalmente, le cifre che ho citato costituiscono soltanto un esempio, ma con esse volevo indicare in che cosa realmente consista un'azienda che ha grande contenuto tecnologico. L'Himont è un'azienda con un buon contenuto tecnologico, ma si occupa di un unico prodotto, comunque di un unico tipo, concentrando la propria azione in una parte del settore delle plastiche nella quale la stessa Enimont è veramente molto forte. Le tecnologie praticate dall'Enimont sono in gran parte acquisite, in conseguenza della storia stessa che sta alle spalle del settore chimico: si tratta, cioè, di un comparto che è stato lanciato nei primi anni cinquanta sulla base di licenze acquistate in giro per il mondo. Sebbene, infatti, la Montecatini (una delle progenitrici della Montedison) abbia gestito l'attività chimica del nostro paese per quasi cinquanta anni, prima della fine della seconda guerra mondiale, in una situazione di sostanziale monopolio (deteneva, infatti, circa l'80 per cento del mercato italiano), rimane il fatto che la tecnologia chimica italiana è arretrata. Alla fine della guerra si resero disponibili tecnologie che in parte provenivano dall'esperienza dei tedeschi – da sempre ottimi chimici – ed in parte dall'esperienza americana, che aveva trasferito sui prodotti petroliferi gran parte del *know how* che in Germania era stato applicato al carbone. L'Italia, poverissima di tali tecnologie, poté sviluppare un minimo di industria chimica approfittando appunto di questa disponibilità. Purtroppo, per una serie di ragioni che sarebbe troppo lungo ricordare, l'industria italiana dagli anni cinquanta in poi è stata soprattutto attratta dalle attività finanziarie, più che da quelle di vera e propria ricerca, premiando più la capacità di ottenere sov-

venzioni dal Governo, o di concludere acquisizioni di aziende, che non le ricerche di laboratorio. Questa è una delle ragioni per cui nel nostro paese vi è un basso livello tecnologico con conseguenze sulla bilancia dei pagamenti del settore notevolmente in *deficit*. Ricordo, per inciso, che la tecnologia del polipropilene – che la Montedison giustamente vanta – risale al 1957; dopo di che non mi risulta che la Montedison ne abbia sviluppate altre nel settore delle plastiche, settore nel quale l'impresa è sempre stata molto presente fino al 1983, quando ha venduto all'ENI gran parte delle sue attività.

Il presidente D'Acquisto ha ricordato il riferimento fatto dal dottor Gardini ad una sfida del futuro che la Montedison sarebbe in grado di fronteggiare attraverso l'apporto delle attività dell'Himont e dell'Ausimont nell'ambito dell'Enimont e che, invece, quest'ultima non potrebbe affrontare da sola. Non intendo fare polemiche in proposito, ma desidero affermare che non siamo disponibili (proprio per le obbligazioni ed i diritti che ci derivano dal contratto di cui si sta discutendo) a prendere in esame proposte che non considerino l'Enimont, e gli accordi che la riguardano, come un dato di fatto dal quale partire. Pertanto, come ho detto in altre occasioni, non possiamo prendere in considerazione l'offerta della Montedison nel modo in cui è stata formulata. Ciò non è determinato da ragioni formali, ma sostanziali: abbiamo investito risorse fisiche, finanziarie ed umane in questa impresa, della quale abbiamo assunto la responsabilità, quindi vogliamo essere partecipi del suo sviluppo e del suo futuro.

Desidero, inoltre, aggiungere una seconda considerazione: la proposta della Montedison è stata illustrata in modo molto sintetico in occasione di una riunione dell'assemblea degli azionisti che si è tenuta il 3 marzo a Milano ed è stata poi ripresentata al consiglio di amministrazione che, per discuterla, ha impiegato ben tre sedute. Dobbiamo dire in modo molto chiaro e netto che le informazioni contenute in tale proposta non

sono traducibili in alcun piano, le cifre fornite sono state spesso contraddette: l'aumento di capitale proposto consisteva inizialmente in 10 mila miliardi ed è stato in seguito modificato in 11 mila e poi ancora in 10.250 miliardi. Ribadisco, pertanto, che le informazioni fornite sul progetto sono assolutamente insufficienti per poter dare un giudizio responsabile. Dai pochi elementi chiari del progetto abbiamo comunque tratto la conclusione (che speriamo possa essere contraddetta quando disporremo di maggiori dettagli) che il conferimento di Himont e di Ausimont nel breve periodo potrebbe portare un danno all'Enimont. Ripeto che la nostra valutazione si basa su dati molto incerti tratti dal documento che ci è stato illustrato. È questa la ragione per cui a tale proposta abbiamo opposto un documento che è stato inviato alla CONSOB contestualmente a quello trasmesso dai consiglieri della Montedison. In tale documento sosteniamo che l'originale *business plan* di Enimont è ancora di elevata attualità, dal momento che è stato formulato anche in previsione del peggioramento della congiuntura che si sta verificando; anzi esso era stato predisposto proprio per superare tale congiuntura che speriamo non duri più di due o tre anni, come mediamente accade per le crisi del settore (anche se dobbiamo dire che il periodo favorevole, iniziato nel 1984, è durato praticamente sei anni, in contraddizione con il tradizionale andamento di congiuntura del settore).

Credo così di aver risposto alla maggior parte delle sue domande.

**PRESIDENTE.** A suo avviso, qual è il punto in cui è intervenuta la rottura e quali sono le sue vere motivazioni? Se ha potuto identificare una serie di elementi in proposito, potrebbe esprimere un giudizio sui motivi per i quali un accordo partito con tutti i favori del pronostico all'improvviso ha mostrato la corda e non è riuscito a raggiungere i risultati previsti?

Per quanto riguarda il futuro, lei ritiene che rimangano valide, anche in rap-

porto alla nuova congiuntura internazionale, le sinergie poste alla base dell'accordo? Esiste la possibilità di recuperare qualche forma di collaborazione? Ritiene ancora valido l'incontro dei due *partners* in Enimont?

**GABRIELE CAGLIARI, Presidente dell'ENI.** Posso affermare che non esiste una rottura, poiché continuiamo, sia pure tra difficoltà estreme, a gestire l'Enimont e, quindi, a far avanzare il processo di rilancio della chimica.

Non è individuabile il momento della rottura, mentre si può identificare la fase in cui è insorta una polemica fra i soci; un dissenso che certamente non ha lasciato indifferente Enimont, ma che spero non pregiudichi il futuro della collaborazione. Per altro, l'abbassamento della resa - chiamiamola così - di Enimont, come ho già detto, in un certo senso era previsto, poiché la congiuntura chimica stava peggiorando sensibilmente; la caduta dei prezzi ha raggiunto nel giro di dodici mesi picchi del 30 per cento e, quindi, i risultati che stiamo prevedendo per il 1990, pur non essendo disastrosi, sono senz'altro meno brillanti di quanto non si sia verificato nel 1989.

Tutta una serie di fatti già elencati ci vengono addebitati dalla Montedison, ma - come ripeto - di essi analogamente potremmo far carico al nostro *partner*; pertanto, da questo punto di vista, credo che la situazione sia quanto meno sistemata.

Dove si è verificata l'interruzione del rapporto di collaborazione previsto e richiesto dal contratto stipulato dai due soci? Probabilmente questa difficoltà è intervenuta quando la Montedison ha pensato, con un ragionamento condotto in perfetta buona fede, che il rilancio della chimica attraverso Enimont potesse essere agevolato dal conferimento di Himont e di Ausimont. Il problema è nato relativamente da poco tempo, poiché, come i commissari sanno, la discussione ha avuto inizio verso la metà di gennaio o poco prima. Essa è partita con una disputa riguardante un problema estremamente secondario fra tutti quelli che

ci affliggono, ma ha assunto ugualmente toni abbastanza accesi. Il Governo, infatti, è stato indotto a far presente che, se fossero state avanzate nell'ambito dell'accordo esistente proposte migliorative da parte della Montedison, esse sarebbero state esaminate e discusse. Purtroppo, questo messaggio è stato raccolto solo in parte, nel senso che la proposta è stata avanzata, ma in forma assolutamente poco leggibile e oltre tutto al di fuori delle pattuizioni precedenti; per cui il discorso, invece di muoversi abbastanza rapidamente verso una soluzione migliorativa – laddove fosse possibile prospettarla – si è praticamente interrotto ed oggi ci troviamo in questa sede a discuterne. Riteniamo, comunque, che esistano amplissimi spazi per riaprire il confronto.

Come tutti sanno, la qualità di un contratto non è misurabile tanto nella formulazione, quanto nelle clausole, poiché in generale si può dire che si cerca di formulare i contratti nella maniera migliore; in particolare quello da noi stipulato è certamente buono. Non è perfetto, ma non credo che ne esistano di perfetti, poiché tali essi diventano nel momento in cui le due parti sono in buona fede intenzionate a portarli avanti. Tale volontà va verificata per quanto riguarda la Montedison, mentre, da parte nostra, possiamo assicurare che esiste.

**PRESIDENTE.** Questo è molto importante.

Ringrazio il presidente Cagliari per la sua esposizione.

**ALBERTO PROVANTINI.** Desidero conoscere dal presidente Cagliari la sua opinione sull'articolo apparso su *la Repubblica* in cui il dottor Gardini ha affermato che l'operazione Enimont non nasconde una nazionalizzazione occulta. Nel corso dell'audizione di questa mattina, al contrario, abbiamo avuto l'impressione di essere in presenza di una privatizzazione occulta della chimica pubblica. Infatti, egli ha detto chiaramente che questo è

scritto negli accordi e nei contratti; in altri termini, se non fosse intervenuta la rottura, in un futuro più o meno prossimo sarebbe stata questa, comunque, la direzione da intraprendere. Vorrei sapere qual è il suo punto di vista, ingegner Cagliari, tenendo conto del fatto che non era questo l'indirizzo espresso dal Parlamento sull'ipotesi di collaborazione nel settore chimico.

In secondo luogo – come ha ricordato già il presidente – rispetto alla fase iniziale della vicenda sul Governo e sull'ENI si sono riversate le responsabilità per le questioni degli spazi fiscali. In parte lei ha già risposto ma sarebbe importante conoscere la sua opinione anche in riferimento agli aspetti di politica industriale e non solo in relazione ai problemi fiscali.

In terzo luogo vorrei rivolgere una domanda alla quale l'avvocato Necci – presidente dimissionario dell'Enimont – non ha avuto modo di rispondere: mi riferisco alla valutazione sulla vicenda Himont.

In questa sede è stato ricordato che, attraverso la Commissione attività produttive, il Parlamento aveva espresso un proprio indirizzo disatteso dalla Montedison e da Gardini. Quest'ultimo in verità questa mattina non ha smentito di aver proceduto in una certa direzione.

Vorrei, inoltre, conoscere il giudizio dell'ingegner Cagliari in ordine all'OPA americana nell'ambito della quale le azioni di Himont sono state valutate 52 dollari l'una: ritiene tale quotazione congrua?

Infine, esiste da parte dell'ENI una proposta riferita alla drammatica situazione finanziaria sia sul fronte dell'indebitamento a breve termine, sia su quello, per così dire, della ricapitalizzazione?

**GABRIELE CAGLIARI, Presidente dell'ENI.** Prima di essere sottoscritto, il contratto è stato reso noto a tutti gli organi di Governo e al CIPI. È difficile dire se trattasi o meno di un contratto di privatizzazione. Noi crediamo che di per sé

non lo sia, in quanto esso dà facoltà all'ENI di intervenire e di acquisire la quota di Montedison. Peraltro, direi che in questo discorso il punto importante era verificare se alla fine del ciclo previsto dal *business plan* fosse stato possibile raggiungere effettivamente una qualità della chimica italiana tale da risultare appetibile ai privati.

L'eventuale possibilità che per il 40 per cento l'azienda fosse posseduta da un socio pubblico e per il 60 per cento dal mercato, non avrebbe significato che essa sarebbe stata gestita dai privati. L'Italgas, per esempio, è una società che gestiamo sotto il nostro totale controllo pur possedendo poco più del 40 per cento del pacchetto azionario. Direi, quindi, che il problema della privatizzazione vada inquadrato tenendo conto della capacità degli azionisti a gestirla secondo determinati obiettivi.

La nostra risposta, per ciò che riguarda l'aspetto industriale della posizione che Montedison ci propone, a me pare di averla fornita quando abbiamo affermato che non disponiamo di sufficienti informazioni per poterne dare un giudizio definitivo. Ho anche detto – ma forse vale la pena ripeterlo – che quelle informazioni, pur se insufficienti, se utilizzate per quello che sono e per come sono espresse, ci portano a concludere che il conferimento nel breve periodo di Himont e di Ausimont in Enimont potrebbe portare a risultati meno buoni di quelli che Enimont, di per sé, si attende nel corso dei prossimi anni.

Il discorso relativo all'acquisizione di Himont da parte di Enimont era stato preso in considerazione, ma abbiamo anche spiegato per quale motivo non è stato realizzato e come il *business plan* sia stato fatto in quella prospettiva. Chiarire questo aspetto è molto importante, perché gestire il 70 per cento del mercato delle plastiche fondamentali o gestirne il 100 per cento costituisce una grande differenza, in quanto l'ulteriore 30 per cento potrebbe comportare possibili sovrapposizioni e aree di competizione di cui bisogna tener conto. Il conferimento di Hi-

mont in Enimont imporrebbe delle modifiche nell'una e nell'altra azienda sia dal punto di vista delle capacità produttive, sia da quello delle aree di mercato. Dunque, è importante considerare la presenza di un *business plan* sul quale Enimont si debba basare, perché da esso si è partiti e su di esso sono stati commisurati gli sforzi e gli investimenti sinora effettuati.

Non vorrei pronunciarmi sul valore delle singole azioni – che a me risulta essere di 51 dollari – perché non disponiamo di informazioni sufficienti per poter fare una valutazione corretta dell'azienda. Si tratta di un'altra delle lacune che caratterizzano la proposta che ci è stata fatta. Chi riceve la proposta di accettare un bene deve essere messo nella condizione di conoscerlo e a ciò deve provvedere chi vende, tramite cataloghi, tabelle sulle aree di mercato ed elenchi di clienti e di fornitori.

GIANFRANCESCO BORGHINI. La prima questione che desidero porre, dottor Cagliari, è relativa all'atteggiamento della Montedison immediatamente dopo il varo di Enimont. In particolare, vorrei chiederle se è vero che vi è stato un momento in cui Montedison ha prospettato la possibilità di uscire da questo affare cedendo tale opportunità all'ENI. In caso affermativo, per quali ragioni l'ENI non ha ritenuto di cogliere quell'occasione?

In ordine al piano strategico-industriale, da parte di Montedison è stato detto che esso non andava più bene e tale asserzione è stata motivata dai cambiamenti intervenuti nello scenario chimico internazionale. Al riguardo, gradirei sapere se, in base alla sua opinione, nel corso di quest'anno siano veramente intervenuti cambiamenti tali da suggerire, effettivamente, una modifica del piano strategico, cambiamenti che non sarebbe possibile affrontare con una base produttiva sostanzialmente ridotta, qual è quella di Enimont, con un'azienda non sufficientemente capitalizzata. Nel caso in cui doveste ritenere fondate queste argomentazioni, pensate sia possibile rinegoziare con il *partner* Montedison il piano

industriale e conservare alla fine di questa rinegoziazione una quota del 40 per cento?

Un'altra questione su cui desidero soffermarmi attiene al gruppo dirigente di Enimont, a proposito del quale ritengo che potrebbe esservi una riflessione anche da un punto di vista politico, in quanto per un'azienda come Enimont la possibilità di decollare è strettamente legata alla coesione, al prestigio, all'unità, al grado di indipendenza e di capacità del proprio gruppo dirigente. L'inserimento di quadri ENI e di quadri Montedison in Enimont si è rivelato assai problematico. Mi chiedo se una maggiore apertura a quadri provenienti non necessariamente da ENI o da Montedison possa costituire la soluzione per ridurre il conflitto.

Un'ultima questione – già sollevata dal dottor Gardini – potrebbe avere una risposta non solo da parte del dottor Cagliari, ma anche da parte del ministro delle partecipazioni statali. Essa si riferisce al fatto che da parte di Montedison è stata lamentata, sostanzialmente, l'impossibilità del socio ENI di muoversi in termini di rapidità e di decisione a causa dei condizionamenti esercitati sulla sua direzione dal Ministero delle partecipazioni statali. Vorrei sapere se considera fondato o meno questo rilievo.

GABRIELE CAGLIARI, *Presidente dell'ENI*. Per quanto riguarda la prima domanda, non sono in grado di risponderle, perché lei si riferisce ad un'epoca in cui certe responsabilità non erano di mia competenza. Non so dirle, pertanto, se ciò che lei afferma sia accaduto veramente. Facevo parte della giunta dell'ENI, e posso assicurarle che l'argomento non è stato portato in quella sede. Ritengo, comunque, che nel quadro delle considerazioni che stiamo facendo adesso, l'ipotesi a cui lei ha fatto riferimento, onorevole Borghini, non andrebbe sottaciuta, a dimostrazione del fatto che Montedison dovrebbe finalmente assumere un atteggiamento costante. Comunque, dal momento che non mi risulta che ciò sia accaduto,

la mia valutazione è subordinata a tale presunzione.

Le affermazioni in base alle quali il piano Enimont risulterebbe poco congruo ai fini della sopravvivenza e della possibilità di successo dell'azienda, non credo corrisponda al vero; sono convinto, infatti, che il piano sia strutturato in maniera tale da consentire di superare anche l'attuale periodo di crisi.

Il discorso sul settore chimico è molto ampio e coinvolge la politica strategica. Sotto questo profilo, sinceramente, non riesco a comprendere se la posizione di Gardini sia riferita a modifiche di carattere congiunturale o ad interventi di natura strutturale. Non credo, comunque, che le innovazioni proposte dal dottor Gardini, richiamate spesso a sostegno delle sue tesi (ricordo, tra l'altro, l'importanza attribuita alla rivoluzione nei paesi dell'Est sotto il profilo dell'apertura di nuovi mercati), costituiscano ragioni sufficienti a determinare una modifica della strategia nei termini proposti. In sostanza, la strategia di Enimont, con l'aggiunta di Ausimont, sarebbe sempre mirata al settore dei materiali, riferita, quindi, ad un'area di prodotti strategicamente definita.

Anche sotto questo profilo, ritengo che si debba confermare la validità del piano Enimont. Ciò non toglie (come ho già dichiarato in altre occasioni) che una volta realizzato il confronto con la Montedison, con il dovuto impegno e nello spirito degli accordi stipulati, si possa, anche sulla base del contributo di Himont, sviluppare una strategia vincente. Si tratta di un'eventualità che non posso escludere.

Per quanto riguarda il gruppo dirigente, che certamente riveste una grande responsabilità nella gestione di Enimont, gli appunti che posso rivolgere non sono di carattere operativo essendo, piuttosto, volti a sottolineare che il gruppo dirigente non ha potuto – o saputo – evitare che certi aspetti collegati al confronto tra i soci avessero ripercussioni anche nell'azienda. Si tratta di una situazione che sarebbe opportuno evitare ed alla quale

dedicheremo in futuro particolare attenzione.

L'azienda è molto grande ed ha notevoli capacità di crescita: pertanto, è senz'altro aperta al contributo di terzi, contributo che, nell'ipotesi in cui si ampliassero le dimensioni aziendali, pensiamo di poter ricevere non solo in Italia ma anche nel resto dell'Europa, perché si tratta di un'azienda che ha l'Europa come base di partenza ed il mondo come mercato.

Per quanto riguarda l'atteggiamento immobilistico rinfacciato all'ENI, preciso che nessuno di questi presunti atteggiamenti ha finora danneggiato lo sviluppo del *business*; vorrei inoltre ricordare che le società a capitale pubblico hanno tempi di reazione che a volte non risultano congrui rispetto alle necessità di un mondo che si sviluppa con notevole rapidità: è, questo, un dato di fatto riconducibile alle responsabilità della classe politica. In particolare, ritengo che, nella nostra economia, le aziende a partecipazione statale possano e debbano svolgere un ruolo importante e che debba essere garantita la loro autonomia di gestione e la capacità di reagire agli stimoli del mercato. Si dovrebbe prevedere, per esempio, non solo la vendita delle plastiche, ma anche la possibilità di acquistare una società in Finlandia, nel giro di 48 ore. Si tratta di condizioni che la classe politica deve garantire perché il mondo è cambiato.

GIANFRANCESCO BORGHINI. Ritiene che l'Enimont sia oggi in grado di realizzare tali operazioni senza l'autorizzazione dell'ENI? Ritiene, cioè, che l'Enimont sia in condizione, per esempio, di acquisire un'azienda in Finlandia senza l'autorizzazione del ministro delle partecipazioni statali? Se non fosse così, avrebbe ragione Gardini...

GABRIELE CAGLIARI, *Presidente dell'ENI*. Non credo che abbia ragione Gardini. Tutto dipende dalle dimensioni dell'azienda.

Consideriamo il periodo di valenza del contratto come una fase transitoria nella

quale è molto importante che le responsabilità dell'ENI vengano rispettate ed utilizzate per gli scopi connessi al rilancio del settore chimico. Esistono determinati limiti che, comunque, a mio avviso non hanno prodotto alcuna ricaduta negativa nel primo anno di attività.

GIOVANNI BIANCHINI. Dalle audizioni di oggi mi è parso di comprendere, da un lato, che il presidente dell'ENI si batte per il rispetto degli accordi stipulati e, dall'altro - a fronte dell'iniziativa assunta da Gardini per risolvere il problema in via arbitrale - che esista un sostanziale disaccordo sulla strategia da seguire. Al di là della considerazione che i patti debbono sempre essere rispettati, mi pare di poter registrare il fatto che un'operazione voluta dal Governo - ma anche dal Parlamento - per offrire alla chimica italiana nuove prospettive in campo mondiale, in questo momento veda i due *partners*, che hanno contribuito a dar vita all'iniziativa, in una posizione di disaccordo sul piano strategico. Mi sembra sia questo il dato fondamentale emerso dalle audizioni di oggi.

In pratica, da parte dell'ENI si afferma che il *business plan* va sostanzialmente bene, nonostante si possano configurare ulteriori miglioramenti, mentre Gardini sostiene che è mutato il contesto mondiale, per cui non solo va cambiato il *business plan*, ma conseguenti decisioni strategiche vanno realizzate in tempi rapidissimi (il presidente della Montedison ha indicato il prossimo giugno come limite massimo).

Dal momento che l'obiettivo comune è quello di rilanciare il settore chimico nazionale, mi chiedo come ritiene l'ENI di poter superare il disaccordo di carattere strategico.

Inoltre, mi è sembrato di cogliere l'esistenza di un disaccordo, oltre che sul piano strategico, anche su quello della gestione. Tale situazione ha prodotto conseguenze su varie produzioni, che sarebbe stato preferibile sospendere e che, invece, hanno contribuito a determinare una situazione veramente difficile. Accanto, poi, al disaccordo sulla gestione è emerso an-

che un altro problema, non nuovo in casi del genere: quello relativo alla possibilità per i due *management* di gestire un'iniziativa comune. Vi è, in sostanza, disaccordo sia sulla strategia di fondo, sia sulla gestione. Si tratta di un problema noto da sempre: non è possibile una guida disomogenea. È proprio questo il quesito posto questa mattina a Raul Gardini, il quale ha detto, in sostanza, che la guida deve essere affidata alla Montedison anche nel caso in cui la partecipazione sia divisa in tre quote del 40, 40 e 20 per cento ed in ragione della sua presenza nel settore chimico. Vorrei sapere, pertanto, in che modo l'ENI intende risolvere questi problemi concreti.

Desidero inoltre chiedere al presidente Cagliari alcuni chiarimenti in merito a determinati aspetti della vicenda: vi è stato un momento in cui il comitato direttivo ha dato via libera alla convocazione del consiglio d'amministrazione e successivamente dell'assemblea; dopo di che si è tentato di revocare tale convocazione o, comunque, di ritornare sulle impostazioni iniziali. Vorrei capire quali siano i motivi che hanno indotto dapprima a concordare con tale iniziativa, decidendo all'unanimità la convocazione del consiglio e dell'assemblea, per poi maturare invece posizioni diverse. Quali sono state le reali intenzioni dell'ENI in relazione al puro e semplice rispetto degli accordi e, quindi, del *business plan*, a fronte di un *partner* che, invece, lo giudica superato e che pone il problema dell'omogeneità nella conduzione dell'Enimont? L'ENI è disponibile a soluzioni diverse? Sta valutando proposte tali da consentire un confronto con la proposta della Montedison? Mi rendo conto che, secondo quanto ci ha detto il presidente Cagliari, l'ENI dispone per il momento di informazioni insufficienti su tale proposta; lo stesso amministratore delegato Cragnotti, nel corso dell'audizione di ieri sera, ci ha riferito che sta sottoponendo la proposta Montedison alla valutazione di esperti internazionali. L'ENI intende aspettare il risultato di tali valutazioni prima di esprimere il proprio giudizio op-

pure sta già studiando una soluzione alternativa? Nel corso dell'audizione di questa mattina, Raul Gardini ha infatti lasciato uno spazio aperto, dichiarandosi disponibile a valutare altre proposte: vorrei sapere in che modo l'ENI stia utilizzando questa possibilità.

ARISTIDE GUNNELLA. Desidero chiedere innanzitutto al presidente Cagliari quali siano le reali cause che hanno dato origine al contrasto. È nato per il predominio di un *partner* in relazione alla scelta di chi debba guidare effettivamente la *joint venture*? Vorrei avere in proposito una risposta precisa, espressa con un sì, o con un no.

In secondo luogo, a suo avviso l'attuale situazione può essere superata attraverso l'attribuzione della *leadership* ad uno dei soci?

Le proposte di aumento di capitale, ritenute opportune da entrambe le parti, in termini diversi, a suo avviso sono finalizzate ad una determinata strategia oppure costituiscono soltanto uno strumento per riaffermare il predominio?

L'ENI è oggi in grado di garantire che la quota del 40 per cento sia una base per l'effettiva pariteticità della *joint venture*?

È inoltre necessario, a mio avviso, sapere perché si è venuta determinando la sfiducia di uno dei due azionisti nei confronti del presidente e per quale motivo l'altro non abbia, contemporaneamente, dichiarato la sfiducia nei confronti dell'amministratore delegato *simul stabunt, simul cadent* per ripristinare un determinato equilibrio. Vorremmo sapere, in sostanza, se vi è l'intenzione di cedere, di raggiungere una situazione paritaria oppure di individuare altre soluzioni che portino ad un accordo. Noi vorremmo, infatti, che tale accordo potesse essere raggiunto per garantire lo sviluppo della chimica. È chiaro che si approderebbe a conclusioni molto diverse se tale accordo fosse improntato sulle posizioni di Gardini o su quelle dell'ENI: vi sono infatti differenti strategie, culture ed obiettivi. Si tenga conto del fatto che il Governo ha

già esaurito il proprio compito nel momento in cui ha autorizzato la partecipazione: da tale momento la responsabilità spettava esclusivamente all'ENI.

**BENEDETTO SANNELLA.** Vorrei porre un quesito a proposito della quota del 20 per cento del flottante. Da quanto ho potuto capire, la decisione di agire su tale quota è sorta quando è esploso il problema del decreto fiscale. Vorrei sapere se l'ENI si sia preoccupato d'intervenire quando ha visto l'andamento della discussione in Parlamento e quando vi sono stati i primi segnali, come per esempio l'acquisto di una notevole quantità di azioni in Inghilterra.

**ANDREA GEREMICCA.** L'ENI ha attivato la procedura per la nuova nomina del presidente dell'Enimont che, com'è noto, in questa fase ancora spetta al socio pubblico?

Di fronte alle recenti mosse strategiche dalla Montedison, vi è stata da parte dell'ENI l'intenzione di delineare una puntualizzazione ed un aggiornamento del *business plan* (non una sua rielaborazione, dal momento che esso è stato tra l'altro concordato da poco tempo), oppure si è insistito sulla sua impostazione iniziale, senza adeguarlo ed aggiornarlo?

**LUIGI CASTAGNOLA.** Vorrei chiedere al presidente Cagliari se non abbia l'impressione che l'indebitamento a breve sia stato fin dall'inizio troppo alto, come risulta dal prospetto presentato in borsa, e se non ritiene sia ancora oggi molto alto: è possibile effettuare un raffronto con un'altra società chimica analoga.

Risparmio le mie considerazioni sulla questione, perché sono convinto che i patti siano stati violati dalla Montedison: non ho dubbi in proposito; però, vorrei sapere se, osservando la situazione concreta, si possa affermare che esiste un futuro per la ricapitalizzazione, con tutto ciò che comporta, indipendentemente dal problema del comando, anche se è il principale. Considerato l'indebitamento a breve termine il problema della ricapita-

lizzazione dovrebbe comunque essere posto. Sollecito un suo giudizio circa il confronto fra la situazione concreta dell'Enimont ed altre analoghe nel mondo che potrebbero trovarsi in condizione simile.

**SERGIO DE JULIO.** Presidente Cagliari, vista la conflittualità in atto - che certamente non giova né ai due *partners*, né all'Enimont -, l'ENI ha considerato la possibilità di abbreviare i termini della decadenza anticipata degli accordi? Mi sembra che quella procedura abbia il pregio della chiarezza e di lasciare all'ENI la scelta se assumere o meno il controllo della società. Ecco perché la mia domanda è volta precisamente a chiarire se sia stata esaminata una simile possibilità.

Nel caso la risposta fosse positiva, e qualora l'ENI dovesse scegliere di non acquisire il controllo della società, quali garanzie lei ritiene si possano ottenere affinché l'operazione non finisca con il rivestire natura puramente finanziaria a favore del socio Montedison? In altre parole, si tratta di garantire che in una fase successiva la vicenda non comporti una dismissione complessiva della società. Quali garanzie, dunque, si possono assumere in tal senso?

Per quanto riguarda l'arbitrato, è vero che esso ha carattere irrituale, ma ritengo che tale natura non debba riguardare le modalità di avvio dello stesso. In proposito, gradirei una sua valutazione circa la lettera inviata all'ENI dal dottor Gardini. A suo avviso essa si configura come un avvio della procedura di arbitrato? Le rivolgo questa domanda perché leggendola non ho capito in cosa si sostanzi la richiesta sulla quale un arbitro dovrebbe pronunciarsi; mi sembra, piuttosto, che ci si trovi di fronte ad una serie di denunce. Ecco perché vorrei conoscere la valutazione dell'ENI sul significato di questa lettera e sulla possibilità che essa avvii effettivamente una procedura di arbitrato. Il presidente Cagliari potrebbe inoltre fornire risposte puntuali alle questioni sollevate nella lettera (mi riferisco a quelle che egli non ha ancora trattato)?

GIUSEPPE SINESIO. Sono convinto che ad un certo livello ed in presenza di interessi tanto forti, anche dal punto di vista internazionale, occorra sempre mantenere qualche precauzione « maligna ». Di questo parlerò anche al dottor Reviglio nell'audizione di domani: come mai non si è pensato di predisporre una qualche ipotesi per bloccare una scalata? Essa può essere strumentale nel caso in cui rappresenti un tentativo di aggiustamento all'interno della Montedison, che ha i suoi guai.

Questa mattina il dottor Gardini ha tentato di confermare un'ipotesi in tal senso dicendo che nel settore della chimica devono operare coloro che sono presenti tradizionalmente nel comparto e che, quindi, l'accordo con l'ENI è stato quasi un incidente. Come mai non è stata prevista la possibilità che l'ENI divenisse un *partner* di comodo?

Infine, come si può uscire da questa situazione? Si tratta di far fronte a una vicenda nella quale il paese è impegnato attraverso una propria società, l'ENI, con risorse che provengono dalla comunità; in tale contesto, bisogna risolvere la questione tenendo conto delle esigenze interne ed internazionali.

PRESIDENTE. Presidente Cagliari, mi rendo conto della vastità e della complessità delle domande formulate. La invito, dunque, a rispondere nella maniera che ritiene più opportuna.

SERGIO DE JULIO. Chiedo se eventualmente potremmo prevedere un supplemento di risposte per iscritto.

PRESIDENTE. Eventualmente avanze-remo una proposta in tal senso.

GABRIELE CAGLIARI, *Presidente dell'ENI*. Comincerò con il trattare il problema dell'attuale disaccordo di carattere strategico. Premetto che per modifiche di strategia l'ENI intende qualcosa di molto più sostanziale di quanto attualmente

non venga offerto o non venga proposto di cambiare (con l'aggiunta di impianti produttori di plastica all'interno di un sistema che è già in grado di fornire una grande quantità di materie plastiche). In sostanza, il dottor Gardini non dispone di una strategia atta a risolvere problemi fondamentali e non dispone della « polvere » per rendere gli uomini immortali. Egli propone una strategia di ulteriore ampliamento di un settore nel quale siamo già presenti con un grande patrimonio di conoscenze e di *know how*. Propone quindi di allargare le dimensioni dell'azienda e di aumentarne il fatturato senza tenere presente che nel mondo del *business* la tendenza attuale è quella di decentrarsi più che di crescere all'infinito. Ecco perché la problematica di ordine strategico andrebbe elaborata: quella attuale è una proposta di carattere più generalmente tattico che strategico.

Mi pare che la seconda domanda fosse riferita ai disaccordi sulla gestione ed al fatto che esisterebbero due *managements*. Ebbene non siamo in presenza di una simile situazione, poiché vi è un solo *management*.

Come ho detto prima, gli istituti legittimati a deliberare le decisioni fondamentali per la gestione dell'Enimont erano il comitato nel quale ENI e Montedison erano rappresentati in percentuali paritarie (con un presidente della Montedison) ed un consiglio di amministrazione anch'esso con una presenza bilanciata (con un presidente espressione dell'ENI). Devo escludere che tale differenziazione, se non per determinati periodi o in presenza di alcune strumentalizzazioni, sia stata trasferita ad un livello più basso di quello manageriale e di alta responsabilità. Comunque, ci siamo sempre adoperati affinché ciò non avvenisse ed affinché negli stabilimenti in cui lavorano persone della Montedison e dell'ENI non si verificasse questo tipo di dissociazione e di differenziazione. Ciò, in effetti, per adesso non è avvenuto e questo rappresenta un successo soddisfacente dal momento che gli stabilimenti hanno continuato ad ope-

rare, a produrre, a vendere (che è la cosa più importante) e a spedire.

Non credo che si possa necessariamente definire risolutivo il fatto che in questa situazione debba comandare una parte sola. Tutte le società per azioni sono composte da organi di controllo e di comando; non esiste l'individuo che comanda da solo, almeno che egli non sia il proprietario, l'imprenditore ed il manager. Ciò non si verifica nel nostro caso e comunque siamo in presenza di una società con una base di capitali in mano a terzi. Quindi, non credo che sia così essenziale il fatto che vengano mutati i fondamenti dell'accordo e che venga ridiscusso il *business plan* in modo sostanziale.

In ordine alla proposta di modifiche ci è stato chiesto, appunto, quale fosse la nostra controproposta.

Periodicamente, continuiamo a rilevare cosa sta accadendo in Enimont al fine di aggiornare il *business plan* per fronteggiare gli aspetti contingenti legati ai problemi di breve periodo. Non riteniamo che vi siano opportunità tali da far sì che questo piano debba essere necessariamente modificato. Con ciò non intendo dire che non siamo disponibili a prendere in considerazione altre alternative, purché esse ricadano nella prospettiva stabilita dal contratto. Quest'ultimo, infatti, ha assegnato a noi ed a loro responsabilità alle quali, per quanto ci riguarda, non possiamo – né intendiamo – sottrarci, in quanto riteniamo di svolgere un ruolo importante in questo processo.

L'aumento di capitale proposto è di dimensioni rilevanti, ma non costituisce una strategia, bensì uno strumento attraverso il quale far crescere l'azienda in un settore in cui essa è già presente. Da un punto di vista strettamente strategico, non sempre questa soluzione è la migliore, ma nella situazione attuale, comunque, altre alternative possono essere prese in esame per vedere insieme – ovviamente sempre nel rispetto degli accordi – ciò che è possibile fare.

La quota del 20 per cento del capitale – peraltro stabilita dal contratto ed ap-

provata dal Governo – è stata valutata in borsa non per ragioni determinate dalla mancata conversione del cosiddetto decreto fiscale, ma per un motivo abbastanza semplice: perché in borsa le azioni venivano pagate il 46 per cento in più del loro valore nominale. Nel contratto è specificamente previsto il divieto per i soci di procurarsi, direttamente o indirettamente, azioni messe in vendita sul mercato. L'ENI si è strettamente attenuta a quest'obbligazione, proprio perché ha sempre agito in modo da evitare ogni inadempimento previsto dal contratto. Non sappiamo, però, se la controparte abbia agito in modo diverso. Quest'eventualità è stata denunciata alla controparte stessa, la quale ci ha risposto, in via formale, di non aver fatto nulla di ciò che sospettavamo. Voi ricorderete, però, che circa venti giorni fa, poco prima dell'assemblea del 27 febbraio, sui giornali uscirono diverse dichiarazioni da parte dei cosiddetti amici della Montedison, i quali asserirono di essere in possesso di quote rilevanti della parte del capitale sociale quotata in borsa.

Per quanto riguarda il rinnovo della carica di presidente, abbiamo ripetutamente sollecitato – e finalmente ottenuto – la convocazione di un comitato direttivo. Riteniamo, quindi, che in quell'occasione sarà esplicitata la nostra proposta in base alla quale all'elezione del presidente dell'Enimont si pervenga, ricorrendo all'impegno della controparte Montedison, su indicazione dell'ENI.

Credo di aver già risposto a proposito dell'elaborazione delle strategie; comunque torno a ripetere che consideriamo ancora valido il piano di circa sei mesi fa.

Per ciò che attiene all'indebitamento a breve, certamente assai alto, credo che esso sia cresciuto per una serie di ragioni relative alla congiuntura. Tale forma di indebitamento – peraltro già prevista sia dal *business plan*, sia dal contratto – costituisce senz'altro un problema che va fronteggiato e risolto. Ricordo, infatti, che all'articolo 19 del contratto è specificato che, nel caso in cui il fabbisogno di capitale superasse il *cash flow*, i due soci

maggioritari ENI e Montedison sarebbero tenuti ad integrare il capitale fino ad un livello minimo di 2 mila miliardi ciascuno. Con quest'operazione, qualora fosse concordata, riteniamo di risolvere il problema dell'indebitamento a breve.

MICHELE VISCARDI, *Presidente della X Commissione*. Dottor Cagliari, essendo previste votazioni in Assemblea per le ore 16, dobbiamo interrompere l'audizione. Nel rinnovarle il mio ringraziamento, quello del presidente D'Acquisto e dei membri delle Commissioni riunite, le sarei grato se ci consentisse di acquisire agli atti dei nostri lavori la lettera inviata il 26 feb-

braio scorso dalla Montedison - cui fa riferimento un'altra lettera consegnataci stamattina -, a proposito della quale il presidente Gardini ha dichiarato la propria disponibilità subordinandola alla sua, dottor Cagliari; le chiedo, inoltre, di farci pervenire, se possibile, il verbale del comitato direttivo del sindacato di blocco del 12 gennaio 1990; infine, poiché si fa riferimento ad un'atto giudiziario nei confronti di Enimont, a proposito di un'assemblea convocata per iniziativa dell'ENI, vorremmo poter disporre anche della documentazione relativa a tale vicenda.

**La seduta termina alle 16.**