

INTERVISTA A **LUIGI GRANELLI**

# TUTTI INSIEME PER NON FALLIRE

Mediobanca e chimica in questi giorni sono le maggiori preoccupazioni del ministro delle Partecipazioni statali. Ma i problemi del rapporto con i privati sono anche altri, e per affrontarli...

**M**ediobanca e la chimica: in questi giorni sono queste le due maggiori preoccupazioni del ministro delle Partecipazioni statali, il democristiano Luigi Granelli. Ma, mentre il nuovo assetto azionario di Mediobanca e le modalità della sua privatizzazione sono già sostanzialmente definite, il capitolo "chimica" lascia aperti invece maggiori problemi. I progetti che su fronti contrapposti Eni e Montedison avevano allo studio devono fare i conti con il cambio di guardia alla presidenza di Foro Buonaparte, ora saldamente nelle mani del principale azionista, Raul Gardini.

E il problema ora è probabilmente più aperto di prima, quando le proposte di Eni e Montedison erano chiare anche se sostanzialmente divergenti: joint-venture settoriali da una parte, acquisizione globale dall'altra.

Ma complessivamente i rapporti tra pubblico e privato non vivono certo in una dimensione tranquilla e alle Partecipazioni statali sembra dominare la linea secondo cui i matrimoni industriali richiedono lunghi fidanzamenti all'antica.

«Non si può immaginare - dice Granelli - un settore pubblico residuale o fatalmente condannato all'assistenzialismo. Le imprese private non in grado di competere internazionalmente possono essere aggregate ad attività pubbliche che invece avrebbero questa capacità. E vi sono d'altro canto aree in cui, mettendo insieme privato e pubblico, forse riusciremmo a reggere la sfida internazionale».

**Ma sul rapporto pubblico-privato pesano parecchi fallimenti.**

Se si vuole evitare che operazioni preparate in due anni, è il caso della Telit, saltino negli ultimi sei mesi per mancanza di chiarezza, occorre prevedere fasi intermedie durante i negoziati.

La trasparenza non è solo una doverosa esigenza di rispetto verso tutto ciò

che implica danaro pubblico. È anche efficienza, affinché di casi alla Sme e alla Maccarese non se ne verifichino più.

In questo senso la riorganizzazione delle partecipazioni statali dev'essere orientata anche al superamento delle duplicazioni industriali. Penso all'aerospaziale, ai trasporti, ai grandi servizi, ma anche all'impiantistica.

**Già nel passato si è tentato di eliminare i doppi. Ma con scarsi risultati.**

Quando un obiettivo è giusto, bisogna perseguirlo con tenacia, ma con gradualità. Se lasciamo le cose come sono sarà l'economia mista nel suo complesso a pagarne il prezzo, perché significa distruggere risorse e non essere competitivi.

**In che modo intende razionalizzare?**

Ritengo che in vista di future riorganizzazioni strutturali sarà necessario ricorrere alla direttiva politica di governo.

Per esempio, di fronte alla crisi della chimica, una crisi che tra l'altro pesa sulla bilancia commerciale, c'è bisogno di fare di più nella ricerca, negli investimenti. Di fronte a questa situazione, prima ancora di chiedersi se debba essere la Montedison a comperare l'Enichem o viceversa, ci si deve interrogare su quale politica chimica l'Italia deve puntare: dove attuare le sinergie, come impiegare le joint-venture, non soltanto per acquisti o vendite totali, ma per rafforzare settori quali le fibre, l'agricoltura, i polimeri.

**Mario Schimberni non è più presidente della Montedison. Che giudizio dà su quanto sta verificandosi in Foro Buonaparte?**

Non voglio interferire. Le difficoltà che ha incontrato Schimberni dimostrano che in Italia strutture dove il manager faccia la parte dell'azionista non sono mature.

Constatato invece che c'è un eccesso di ingegneria finanziaria, di sfruttamento di fattori congiunturali per accumulare ricchezze e acquisire potere, che a me sembra vada ricondotto alle regole dell'economia reale. Adesso è necessario un riassetto.

Ma attenti ai salvataggi: l'acquisto della chimica della Montedison per risolvere un problema finanziario, indipendentemente da mediate scelte di politica industriale, non servirebbe a nulla: né allo Stato, che farebbe un'operazione non responsabile, né a chi liquida, perché la presenza privata nella chimica ha una sua importanza strategica.

**Che cosa pensa di poter proporre?**

Che attraverso collaborazioni tra pubblico e privato possano crearsi le premesse perché un giorno si realizzi una realtà chimica o tutta privata o tutta pubblica.





**Il ministro delle Partecipazioni statali, Luigi Granelli. In basso: la sede milanese di Mediobanca**

**Le sue idee sul pubblico sono un bel manifesto ideologico. Nella realtà, però, è la lottizzazione che detta legge.**

Anche se non ho poteri diretti né di nomina né di revoca, sono vigile a che non prevalgano opinioni che portino esponenti di partito, perché tali, a occupare posizioni manageriali.

Bisogna però non cadere nell'errore opposto: un manager, soltanto perché ha un'opinione politica piuttosto che un'altra, non può essere liquidato con la scusa della lottizzazione. Non va dimenticato che il management è un bene dell'impresa. L'idea di vendere o di comperare liquidando i fattori umani come frutto perverso della lottizzazione, è sbagliata.

**Come finanzierà il rilancio delle Partecipazioni statali? Ricorrendo, come sempre, ai fondi di dotazione?**

Tranne che in casi particolari, sono per un minore ricorso al fondo di dotazione. Sono convinto che il ricorso al mercato, la diffusione dell'azionariato, la raccolta del risparmio, non solo per colmare con i titoli pubblici il disavanzo dello Stato, ma per diffondere la proprietà industriale, sia uno degli strumenti per finanziare acquisizioni di imprese.

**I privati guardano con diffidenza al pubblico, sanno che le promesse di un manager pubblico sono spesso espressione degli interessi di un partito...**

Il privato non può avere fiducia nel pubblico soltanto quando deve scaricargli addosso attività fallimentari. La Sir, la Liquichimica, sono capitoli della nostra storia industriale in cui privati potentissimi, di fronte all'impossibilità di gestire le loro attività, sono ricorsi a strumenti tradizionali di persuasione per convincere lo Stato ad acquisire.

Se qualcuno pensa che di fronte allo Stato si possa o vendere o comperare, senza mai collaborare, qualcosa va rivisto anche nel comportamento dei privati. Il management pubblico, è vero, deve capire che la collaborazione col privato richiede un cambiamento di mentalità. Ma il privato che voglia fare un accordo col pubblico non può immaginare che l'accordo si riduca a una privatizzazione mascherata.

**Ma che cosa è realmente avvenuto nella vicenda Telit, il fallito matrimonio Stet-Fiat nelle telecomunicazioni?**

Ho risposto in Parlamento. La mia opinione è che la chiarezza è mancata sin dall'inizio. Già l'idea di assegnare a Italtel e Telettra una quota paritetica del 48%, quando il valore patrimoniale di Italtel è risultato di 820 miliardi, mentre quello di Telettra di 420 miliardi, e l'affidare il 4% a Mediobanca quale garante

del controllo pubblico, si preannunciava come la faticosa costruzione di un rapporto di difficile attuazione.

Il mio orientamento è stato di non entrare nel merito della scelta delle persone, ma al massimo di dare suggerimenti, in quanto l'alleanza con un partner internazionale non poteva e non può attendere. Avevo suggerito di concepire la Telit come una holding finanziaria. È prevalso invece il criterio che le manifatturiere dovessero stare dentro l'organizzazione della Telit.

A quel punto lo sforzo di mediazione politica era finito. L'Iri ha ritenuto di indicare, per ragioni manageriali, la Bellisario come presidente della Telit. Cosa sulla quale la Fiat ha ritenuto di non poter esprimere un consenso, riferendosi a interferenze politiche e a intese precedenti che però finora nessuno ha dimostrato che esistessero.

Sia chiaro: l'Alfa Romeo lo Stato ha deciso di venderla ed è stata venduta alla Fiat. Si può discutere sulle condizioni, ma il fatto è stato realizzabile. Se diciamo che collaboriamo senza per questo rinunciare a esigenze di controllo di determinati settori pubblici, si può non accettarlo. Ma se lo si accetta è così.

**La Italtel è oggi al punto in cui era due anni fa. Intende recuperare il rapporto con Telettra?**

Il discorso non è mai stato interrotto, almeno a livello politico. Abbiamo l'interesse che all'appuntamento della sfida internazionale ed europea Telettra e Italtel, le due manifatturiere più importanti, arrivino il meno disunite possibile. Che questo passi attraverso formule flessibili, attraverso la realizzazione di una società o attraverso intese più organiche, lo valuteremo.

**Passiamo a Mediobanca. Ha lamentato fughe di notizie da via Filodrammatici. Cosa significa?**

Bisogna convincersi che il bisogno di conoscere del ministro non significa interferenza impropria. Su Mediobanca dopo alcune difficoltà iniziali ho avuto quegli elementi di conoscenza che mi hanno consentito di andare in Parlamento e di difendere la soluzione che il Parlamento stesso aveva avallato con l'approvazione sostanziale dell'operazione di privatizzazione.

Il Parlamento ha giustamente espresso alcune preoccupazioni e ha invitato il Governo a esercitare i suoi poteri di



vigilanza circa le modalità di attuazione dell'operazione. Insisto però sul fatto che certe operazioni debbono avere tappe intermedie di informazione per evitare per esempio il ricorso a patti parasociali che stabiliscano vincoli che non riflettano gli atti formali di un'operazione.

Per il privato un patto parasociale è normale. Per il pubblico dev'essere invece fortemente motivato, perché l'Iri deve risponderne a me e io in Parlamento.

**Vuol dire che in Mediobanca si stava andando verso nuovi patti parasociali?**

No. Parlavo in generale. Per quanto riguarda il piano di Mediobanca ritengo che bisogna portarlo a termine in tempi non lunghi, anche se non tocca a me valutare il momento opportuno per la collocazione in Borsa delle azioni.

**Non è che la sua idea di una grande chimica pubblica nasca dal fatto che Gardini, per stare in Mediobanca, abbia accettato di cedere all'Eni la chimica Montedison?**

Non c'è nessun nesso con Gardini. Mediobanca farà le sue valutazioni per dare sostegno a un disegno di ristrutturazione finanziaria e produttiva.

**Le scelte di Romano Prodi, presidente dell'Iri, sono state oggetto di alcune critiche a livello parlamentare.**

Io giudico positivamente il suo operato. La linea di riorganizzare un conglomerato come l'Iri orientandolo verso settori ad alta tecnologia, cercando di entrare anche nei servizi e guardando a nuove frontiere, mi trova del tutto concorde. Molti impropriamente pensano che egli teorizzi l'uscita dal manifatturiero.

Ma questo in Italia non è possibile per ragioni storiche. Si pensi alla siderurgia, alla chimica di base, alla cantieristica. Tutti settori da risanare.

**Cosa pensa della proposta di Prodi di affidare all'Iri la gestione di servizi come le Poste?**

Le cose non sono semplici. Oggi si criticano trasferimenti già avvenuti. È il caso dei telefoni.

La Sip è un'impresa a partecipazione statale, ma non ha risolto per questo i suoi problemi di efficienza. Governo e Parlamento debbono scegliere gli strumenti più idonei per garantire all'Italia un livello di servizi meno costosi e più efficienti.

Se poi questo debba passare per aziende tipo le Ferrovie dello Stato, per una nuova struttura amministrativa, per una impresa a partecipazione statale, se ne può discutere.

**Cambierà la missione produttiva**

**dell'Ansaldo dopo i referendum sul nucleare?**

L'Ansaldo deve anche qualificarsi di più nei settori del futuro. Alludo ai reattori a sicurezza intrinseca, ai laboratori sulla fusione, a diversificazioni produttive.

Ma un'industria come l'Ansaldo, sia nelle scelte internazionali, sia nelle politiche industriali, non può non avere riferimenti certi nella politica pubblica.

È dato che una produzione equilibrata di energia nucleare non risolve il problema del fabbisogno nazionale, si dovrà immaginare un'espansione delle centrali policombustibili, a carbone e un potenziamento delle fonti alternative.

**Come ha votato al referendum contro il nucleare?**

Ho votato no.

**L'Ansaldo potrebbe veder sfumare le commesse ancorate al nucleare.**



## I «MILANESI» DI MEDIOBANCA INSOSPETTISCONO IL PALAZZO

**M**ediobanca marcia verso la privatizzazione, ma sotto l'occhio attento della Roma politica. L'attivismo con cui i privati del "nucleo storico" degli azionisti di via Filodrammatici si sono mossi nelle ultime settimane è sembrato fin troppo frenetico a molti parlamentari e a qualche ministro.

Il timore è che i "milanesi", come vengono identificati a Montecitorio i privati e gli uomini della struttura della Mediobanca, vogliano proseguire sulla strada della privatizzazione senza tenere in considerazione la necessità di conservare quei delicati equilibri politico-finanziari che hanno fatto diventare il "nucleo storico" lo specchio fedele della realtà finanziaria italiana.

Se tutto questo è stato valido negli anni passati, è il ragionamento dei politici, a maggior ragione lo deve essere oggi, con l'allargamento dell'azionariato privato e la conseguente necessità di cautelarsi contro sempre possibili scalate.

Comunque, al di là di queste preoccupazioni, la tabella di marcia per la privatizzazione dovrebbe essere rispettata: nei prossimi giorni il comitato direttivo dell'Iri esaminerà il dettaglio del piano e darà il suo assenso (l'ok definitivo spetta al consiglio di amministrazione), mentre nella seconda metà di dicembre dal Parlamento dovrebbe venire il "si politico" all'operazione. Il tutto poi passerà al ministro delle Partecipazioni statali e, infine, ai consigli di amministrazione delle tre banche d'interesse nazionale (Bin) che dovranno stabilire prezzo e tempi di collocamento.

Il *black monday* di Wall Street e il terremoto che ha colpito i mercati finanziari internazionali hanno sicuramente aggiunto una difficoltà all'operazione, ma comunque, almeno questa è l'opinione prevalente fra i vertici delle tre Bin, entro la prima metà del 1988 il collocamento potrebbe essere avviato scegliendo il momento più adatto per tutelare, anche psicologicamente, il piccolo risparmiatore.

Ma, se queste sono le preoccupazioni dei politici e dei banchieri di Stato, come vedono il futuro della Mediobanca e del suo ruolo nel sistema capitalistico italiano gli altri merchant-banker che operano nel nostro paese? Negli ultimi anni in Italia, proprio in coincidenza con l'appiattimento del ruolo di via Filodrammatici e del suo nome tutelare Enrico Cuccia, sono nate come funghi molte istituzioni che fanno merchant-banking. E di tutte si

**Il presidente dell'Iri, Romano Prodi, sta cercando di riorganizzare l'Istituto nei settori ad alta tecnologia**

**Per Genova, alle prese anche con la crisi della siderurgia, sarebbe la fine di quel rilancio promesso a suo tempo da Prodi.**

Le ristrutturazioni produttive debbono accompagnarsi a progetti integrati di sviluppo di nuove iniziative. È indispensabile che una parte delle risorse nazionali sia dedicata alle riconversioni e che un'altra accompagni queste ristrutturazioni con iniziative sul territorio che consentano la mobilità della mano d'opera, l'affermarsi di nuove attività imprenditoriali, la formazione del personale, l'uso delle aree dismesse, il rilancio di altri settori produttivi.

**E la Finsider?**

Mi rifiuto di avallare l'idea che nel-

l'ambito europeo l'unico problema da risolvere sia quello della Finsider. Il problema è di tutta la siderurgia. Ma se questa volta non si ristruttura sarà difficile farlo in un'altra occasione.

**Si prepara una grande corsa alle commesse pubbliche. Che cosa potrà garantire la massima trasparenza?**

La corsa alle commesse per acquisire lavori va frenata. Lo Stato deve servirsi di questa leva di mobilitazione delle capacità imprenditoriali attraverso procedure rigorose, che non privilegino nessuno, ma che convincano tutti i concorrenti a mettersi nelle condizioni di operare al meglio e ai costi più convenienti. È più un problema di comportamento della pubblica amministrazione nel gestire le commesse, che di politica industriale.

**Ritiene necessaria una legge contro le concentrazioni, visto che il problema riguarda anche le aziende a partecipazione statale?**

Ho istituito un gruppo di lavoro che esamini criteri di legislazione antitrust che ritengo essenziali.

Comunque la vecchia idea del monopolio, valutato esclusivamente dentro i confini nazionali, è definitivamente tramontata. La posizione dominante non è più nell'ambito nazionale, è nella dimensione multinazionale o europea delle imprese.

Le leggi antitrust non devono frenare la crescita multinazionale delle imprese, perché questo assestarsi su posizioni più ampie di quelle nazionali è ormai fisiologico. Per questo occorre armonizzare la legislazione italiana alle norme della Cee.

Se è giusto che imprese nazionali di dimensioni limitate si sviluppino, non significa però che per essere all'altezza della sfida internazionale bisogna possedere tutto: dalle assicurazioni ai giornali, dalla televisione alle automobili.

GIUSEPPE ODDO

è scritto che loro sarebbero state le eredi della Mediobanca, la prima merchant-bank italiana.

A questo punto però bisogna fare un po' di chiarezza sui termini. Le merchant-bank, secondo la definizione della stessa Banca d'Italia, sono entità finanziarie che assumono partecipazioni di società non quotate.

È vero che Mediobanca ha pacchetti strategici nel proprio portafoglio, ma si tratta di partecipazioni acquisite per poter esercitare una funzione di equilibrio negli assetti societari oppure derivanti dal periodo in cui, attraverso le gestioni fiduciarie della Spafid, via Filodrammatici garantiva gli aumenti di capitale in momenti grigi per il mercato.

«Oggi - commenta Giorgio Mariotti, direttore generale della Sige - la realtà è molto più complessa. Mediobanca è un operatore *capital-market* e il ruolo di Cuccia è quello di risolvere i grandi problemi aziendali, come sta facendo in queste settimane per il caso Ferruzzi-Montedison. Invece istituzioni come l'Italfinanziaria, la Sofipa o la Sopaf sono merchant-bank secondo la definizione della Banca d'Italia, perché assumono partecipazioni in società non quotate e poi le assistono fino all'eventuale gestione del collocamento».

Quindi una Mediobanca più aggressiva, come probabilmente sarà dopo l'ingresso dei nuovi soci privati, non sembra una concorrente preoccupante per le merchant-bank italiane, anche perché le attività prevalenti di via Filodrammatici sono destinate a rimanere altre.

«Certo, bisognerà vedere - dice Alberto Azzari, vicedirettore generale della Sopaf di Jody Vender - quale indirizzo i nuovi azionisti privati vorranno dare alla Mediobanca, ma i problemi per il nostro settore sono altri. Oggi

non c'è spazio per altre merchant-bank nella realtà italiana. Gli operatori sono una cinquantina: troppi. Una quindicina, intendo dire 15 operatori seri, presenti su scala nazionale, sarebbero già abbastanza».

Anche perché nel 1992, quando i mercati europei si apriranno al libero movimento dei capitali, potranno sviluppare appieno la loro attività in Italia case come Nomura, Merrill Lynch o Morgan Grenfell. Colossi rispetto ai quali anche le nostre più importanti merchant-bank sono delle pulci.

«Per questo qualcuno ci ha già ripensato - aggiunge Azzari - e negli ultimi tempi ci sono state concentrazioni e fusioni fra le merchant-bank italiane. Certo, gli stranieri rispettano le nostre istituzioni finanziarie, anche perché sono importanti per accedere al mercato. Ma, confrontando le cifre, noi siamo davvero poco importanti».

Ma loro, i rappresentanti in Italia delle grandi istituzioni finanziarie internazionali, come la pensano sul futuro di Mediobanca? «È un colosso, un concorrente temibile - dice Francesco Bianchi, direttore generale della Morgan Grenfell Italia - forse si muoverà lentamente, ma ha grossi contatti e le affari importanti. E con i nuovi azionisti privati aumenterà i rapporti con il mondo imprenditoriale medio-piccolo, con la nuova realtà economico-finanziaria italiana. E proprio per questo resterà il concorrente di sempre».

ALBERTO RONCHETTI



Enrico Cuccia e Cesare Romiti