

che circolano per l'Europa non sono sufficientemente pragmatiche, perché non tengono conto dei notevoli cambiamenti che si stanno verificando nel resto del mondo.

Allo stesso modo, l'istruzione dei nostri figli deve essere necessariamente molto più internazionale della nostra. Mio padre cominciò a lavorare a 12 anni, io, come si usava allora, ho frequentato un collegio in Svizzera e poi ho studiato legge, mentre i miei due figli hanno studiato in Inghilterra e negli Stati Uniti. Quando chiesi a mio padre di poter frequentare un *master* negli Stati Uniti, mi rispose: la tua Harvard è qui! Fece benissimo, perché nel 1959, l'anno in cui mi sono laureato, andando negli Stati Uniti avrei appreso degli schemi che in Italia non sarebbero serviti nella maniera più assoluta.

Invece, quello che serviva allora, in Italia, era il massimo pragmatismo; quindi, dovevo imparare il lavoro sul campo. Adesso, le cose stanno in modo completamente diverso. Chi non conosca le regole finanziarie, industriali e commerciali internazionali è tagliato fuori sin dall'inizio. Ci sono anche alcuni geni che inventano qualche prodotto speciale, come, per esempio, Alessandri, nel settore della tecnologia, o i produttori di divani in Puglia; però, per imporsi nel mercato internazionale, devono applicare determinate regole. Chiedo scusa per questa divagazione.

Per quanto riguarda il tema dei dazi, è chiaro che si tratta di un problema costante, di cui non vale neanche la pena discutere.

Per quanto concerne le opportunità, come ho affermato in precedenza, noi dobbiamo lanciarci sul mercato estero, al più presto possibile. Faccio presente, come ho ricordato ieri ai nuovi presidenti delle categorie e delle associazioni territoriali, che le piccole e medie industrie localizzate vicino ai territori dei dieci paesi comunitari di recente adesione, o che lavorano principalmente, se non esclusivamente, a livello regionale sono destinate a scomparire, perché non sono assolutamente competitive. Il mio gruppo industriale è situato su un'isola. Alcuni industriali di quella

regione si sono trasferiti in continente, cioè in Italia, o all'estero e hanno avuto fortuna. Molti altri non ne vogliono sapere. In media, questi ultimi sono più numerosi del 30 per cento rispetto agli industriali che operano nello stesso tipo di attività sul continente. Queste industrie correranno un gravissimo rischio.

Bisogna rinnovarsi in continuazione. Personalmente, dieci anni fa ho rinnovato completamente il concetto organizzativo e, ogni cinque anni, noi rivediamo completamente lo schema organizzativo. Ogni anno inviamo parte dei nostri dirigenti, quadri e, a volte, operai specializzati presso la *Columbia University* affinché frequentino speciali corsi, che hanno una utilità non tanto in sé quanto per consentire loro di aprire la loro mentalità. Altrimenti, si rischia di cadere in una monocultura. Le persone devono essere sbattute fuori, come i figli. I figli, quando hanno terminato l'università, devono andare via e mantenersi da soli. A volte, sono tacciato di essere un padre eccessivamente duro ma, dei miei quattro figli, tre già sono in grado di provvedere a se stessi economicamente.

Questo tipo di mentalità, in base alla quale noi dobbiamo sentirci protetti dal Governo, dalla regione o da altri, costituisce il maggiore impedimento che incontriamo, come industriali. È una mentalità da sradicare. Per antonomasia, l'imprenditore deve avere coraggio, deve saper rischiare e deve rischiare di fallire e il fallimento non deve essere considerato un marchio negativo. È fallito un imprenditore che ha tentato e al quale non è andata bene, ma ha diritto di ritentare. Su queste basi si fonda la maggioranza, anzi, l'intera industria che avuto successo, in questo periodo storico. L'industriale che pretende di essere protetto è un industriale che non ha avvenire.

Sto parlando contro la mia categoria, alla quale ho opposto la considerazione che, mentre la ricerca effettuata dallo Stato è quasi a livelli europei, quella dei privati è al di sotto. Questo non deve avvenire. Dobbiamo avere più fiducia nella ricerca. In effetti, è anche vero che gran

parte della ricerca effettuata dagli industriali non appare, perché i risultati finiscono direttamente nel prodotto e, quindi, non è calcolata. La ricerca, nel nostro paese, è forse la più elevata ma abbiamo un modo di valutarla diverso da quello seguito in altri paesi. Però, certamente, lo sforzo più impegnativo deve essere compiuto in quel settore. È stato affermato anche che i fondi per la ricerca sono diminuiti. Non è vero. Questo Governo ha aumentato i fondi per la ricerca: sono in grado di inviarvi i dati precisi.

Rispondendo all'onorevole Ottone, affermo che la burocrazia rappresenta un freno allo sviluppo. Pochi giorni fa, un mio amico ha organizzato, in un ristorante di Milano, una colazione con l'ambasciatore americano Sembler, che è anche un industriale. Conosco piuttosto bene l'ambasciatore e la chiacchierata è stata molto interessante. Egli mi ha chiesto come mai gli Stati Uniti investano 2 miliardi di dollari in Italia, 40 miliardi di dollari in Gran Bretagna e 25 miliardi di dollari in Francia. Insomma, noi siamo all'ultimo posto. La prima ragione la posso suggerire io: si tratta della burocrazia. Riformare la burocrazia non è solamente molto difficile ma rappresenta anche un problema estremamente delicato. L'Unione Sovietica è franata quando Gorbaciov è intervenuto duramente sulla burocrazia. Come hanno reagito i burocrati? Hanno incrociato le braccia e la nazione è franata. Come ci ha spiegato uno dei più grandi esperti di burocrazia, circa una decina di anni fa — non si tratta, quindi, di cose nuove — la signora Thatcher, persona molto decisa che operava in un paese pragmatico e aveva, soprattutto, l'opinione pubblica dalla sua parte, dopo dieci anni, agendo molto duramente, non era ancora riuscita a portare a termine la riforma della burocrazia. Gli spagnoli, invece, hanno seguito una strada che mi trova concorde. Noi latini siamo differenti degli anglosassoni, i quali ammettono regole molto drastiche e rispettano tali regole. Noi non siamo così. Quando è caduto il regime di Franco, durante il quale tutto era bloccato, gli spagnoli hanno attuato una ri-

forma per opera di un abilissimo ministro il quale, con 152 piccole riforme, ha impostato la Spagna di successo che oggi osserviamo, salvo poi procedere a tante altre riforme; attualmente, ammontano a circa 200. Compiendo piccoli passi non ha spaventato nessuno ed ha ottenuto un ottimo risultato.

In Italia — lo constatiamo — la burocrazia è molto articolata. Lo notiamo in occasione dei rinnovi contrattuali. Gli industriali riescono quasi sempre a contenerli nei limiti dell'inflazione programmata e chi non lo fa è redarguito pesantemente dal direttivo della nostra associazione. La burocrazia, invece, la raddoppia. Dovrebbe essere lo Stato a dare il buon esempio ma non lo ho mai dato, nella storia.

Per quanto riguarda il costo dell'energia, si tratta di un problema grave. Noi avremo sempre un costo dell'energia superiore rispetto ad altri paesi perché abbiamo una catena montuosa che ci divide dal resto dell'Europa ed un'altra catena che divide il paese in due. Perciò, la trasmissione e la distribuzione dell'energia incontrano problemi molto superiori di quelli affrontati dagli altri paesi. Inoltre, è praticamente impossibile costruire una centrale in Italia, perché tutti la vogliono ma nessuno è disposto ad ospitarla nel territorio del proprio comune. Abbiamo presentato un programma per una centrale elettrica in Liguria, considerato il progetto più ecologico che sia mai stato presentato in Italia. Non riusciamo a farlo approvare. Non è assolutamente facile. In questo modo, il costo dell'energia sarà sempre elevato. Inoltre, non possiamo sottoporci al ricatto di nazioni che, attualmente, vantano un *surplus* di energia e che, in futuro, potranno non averlo più. Questo problema è enorme. Personalmente, ho sempre operato anche nel settore dell'industria elettrica e vi operavo già due anni prima della nazionalizzazione.

È un problema veramente enorme sul quale Confindustria e il mondo dell'industria nel suo complesso debbono riflettere.

Per quanto mi riguarda, conosco bene le esigenze del settore, operando da tempo

anche nel campo dell'energia elettrica. Dobbiamo anche considerare che, nelle more del passaggio dall'ENEL al GRTN della distribuzione energetica, per qualche anno non è neppure stata effettuata la manutenzione necessaria. Io stesso, per la mia raffineria, ho subito un danno spaventoso quando si è bloccato l'intero complesso per alcuni secondi, e analoghi disagi avranno sofferto altre aziende. La soluzione della questione elettrica sembra, in ogni caso, cominciare bene, poiché l'attuale amministratore delegato dell'ENEL, Paolo Scaroni, è una persona di grandissima capacità; lo conosco personalmente da molto tempo, sin dall'epoca in cui operava per la Pinkilton: è uno dei grandi *manager* che tutta l'Europa ci invidia, insieme a Vittorio Mincato. Ne abbiamo altri estremamente capaci, ma sono loro ad aver raggiunto risultati veramente straordinari, meravigliando anche me che ero loro amico. Chi possiede queste capacità dovrebbe essere posto nelle condizioni di esprimerle, anziché incontrare limitazioni imposte da regole comunali, regionali, provinciali, vera base di tutti i nostri problemi.

Quando creammo le regioni avremmo dovuto anche eliminare le province, ciò che non è avvenuto (pensate solo a quanto è incrementato il loro numero sino ad oggi). Eppure, se chiedessimo a chiunque quali siano le reali competenze di questi enti, nessuno saprebbe rispondere. E questo spiega, almeno in parte, la scarsissima affluenza alle urne in occasione delle elezioni provinciali. I cittadini ne sono disinteressati. Invece, le istituzioni debbono essere concepite primariamente per i cittadini, e non semplicemente per sistemare forze in esubero. Credo che quello delle province sia il classico caso in cui si è mantenuta in vita una struttura semplicemente per salvare dei posti di lavoro. Mi sia consentita la franchezza, ma sono fatti noti. Del resto, vicende del genere accadono anche nella vita aziendale; io stesso, se non prestassi dovuta attenzione, probabilmente mi troverei in condizioni ana-

loghe. In realtà, comportamenti simili provocano danni enormi per la vita dell'impresa.

Nel corso del dibattito, è stata poi mossa una critica alla battaglia condotta dalla Confindustria e da Antonio D'Amato sulla riforma del lavoro. Tuttavia, da quando è entrata in vigore la legge Biagi, si è ridotta la disoccupazione ed è aumentata l'occupazione; siamo l'unico paese in Europa che ha questo *trend*, tutti gli altri sono stati interessati da un decremento occupazionale. Quindi ciò dimostra che quella battaglia non era inutile.

Quanto all'articolo 18, penso nell'intimo che nessun industriale in Italia si opponga all'abolizione di quella norma. Peraltro, quando parliamo di delocalizzazione delle nostre imprese in paesi terzi, dobbiamo ricordare che in quelle aree l'articolo 18 non esiste. Si può discutere, semmai, se quello — da un punto di vista politico, campo in cui non ho esperienza — fosse il momento più adatto per discutere di un problema del genere. Ma sappiate che nessun industriale è contrario alla abolizione dell'articolo 18. La reazione dei sindacati è giustificabilissima, come ovvio. Però in quel periodo la stessa Confindustria, trovandosi a riflettere su quattro temi identificati, ovvero università, ricerca, sud, infrastrutture, elaborava un documento bellissimo per il Governo, proprio con la collaborazione di Angeletti, Pezzotta e Epifani.

Neanche all'epoca, infatti, vi fu rottura dei rapporti e, dovendo essere sincero, rendo noto che si rivelò ben più elevato l'accordo tra Confindustria e sindacati di quello intercorso tra questi ultimi, e addirittura, nel corso di una riunione a cui presenziai, i rappresentanti sindacali non si salutarono neppure. Ovviamente, ritengo che sia giusto patrocinare delle battaglie secondo il proprio credo, anche politico, di riferimento. Io sono costretto — e mi piace molto, in realtà — a ragionare nella maniera più pragmatica possibile. Probabilmente, quello in cui si proponeva la riforma, non era il momento giusto per agire. Ma certamente, ribadisco, è priva di

fondamento l'idea che gli industriali possano essere contrari all'abolizione dell'articolo 18.

Inoltre, vorrei far presente che tutti i piccoli industriali, nessuno escluso, all'interno della giunta di Confindustria, nel corso di ogni riunione, si dovevano dell'impossibilità di svilupparsi, proprio a causa delle limitazioni presenti. In particolare, si faceva riferimento al fatto che le piccole aziende sono chiamate a servire grandi clienti, la cui attività produttiva è connotata da un carattere di ciclicità. Si osservava, dunque, che — in mancanza dell'opportunità di operare un ridimensionamento della propria struttura occupazionale, come invece avviene in tutti paesi industrializzati in concomitanza di un ciclo economico negativo — i piccoli imprenditori fossero destinati al fallimento. Ciò costringeva e costringe questi operatori a formare tante piccole aziende con soglia inferiore ai 15 dipendenti, proprio per non doversi trovare nelle condizioni sopra descritte. Gli stessi imprenditori sottolineano come scelte del genere si traducano in costi onerosi, limitando la capacità di crescita dell'impresa. Essendo, poi, le industrie italiane, in maggioranza, piccole o medie aziende, di cui si sostiene la nostra economia, è anche piuttosto difficile per un presidente di Confindustria sostenere posizioni contrastanti.

Quanto alla posizione dell'attuale presidente attorno all'articolo 18, questi non si è finora mai espresso. Si è invece pronunciato sulla cooperazione, sulla concertazione e si sono già colti primi elementi di contrasto con il sindacato, che peraltro sono benvenuti. Infatti è questa la funzione del dialogo tra le parti sociali. Portiamo avanti due interessi diversi, tra loro in rapporto dialettico in modo che non sia permesso ad alcuno di essi di sovrastare l'economia e di schiacciare l'alto.

Questo è giusto e legittimo. L'importante è che tutti comprendiamo come il nostro sia un paese che deve modernizzarsi. Dobbiamo, inoltre, essere più pragmatici possibile, per analizzare la realtà delle cose e adottare le soluzioni più

opportune. La mia famiglia si è trasferita per lavorare nel sud del nostro paese nel 1948: abbiamo tutto in quella regione, dove peraltro, al di là dei miei impegni professionali, trascorro gran parte del tempo. Ho vissuto prima in Sicilia, poi in Sardegna. Conosco i problemi meridionali molto bene e ritengo che, come ho proposto nel 1990 agli industriali del sud, il Mezzogiorno dovrebbe agire con maggiore iniziativa, trovandosi in una posizione strategica, cioè proprio al centro del Mediterraneo, in una regione importantissima.

Occorre considerare anche il progressivo arricchimento dei paesi del nord Africa e la posizione della Libia ove, grazie all'apertura di Gheddafi agli americani, giungeranno ricchezze enormi. Ricordo, inoltre, che la Libia nutre una particolare simpatia per il nostro paese e vede con piacere possibilità di investimento industriale in Italia da parte dei propri operatori (attualmente, il maggiore complesso all'estero è appunto localizzato in Italia, la Tamoil). La Libia, infatti, ha sempre investito nel nostro paese. Poi vi è la Turchia, un altro paese che rischia di esplodere, di diventare molto importante, con cui notoriamente intratteniamo proficui rapporti commerciali. Altro paese dell'area è la Spagna, di cui conosciamo le capacità.

Il mercato del sud è dunque molto rilevante: occorrerebbe che le autorità e le associazioni industriali preparassero le strutture e le infrastrutture per attrarre operatori e capitali. Gli operatori scelgono di investire o meno in un'area per molti motivi. Certamente, un punto su cui riflettere è dato anche dal rapporto tra salario e costo della vita, questione su cui mi sono scontrato con Cofferati, che mi accusò di voler sostenere le gabbie salariali. In realtà, ritengo che lo stipendio debba necessariamente essere commisurato al costo della vita. Quando si parla del trasferimento di quadri o dirigenti a Milano, questi rispondono preoccupati di vedersi dimezzare il proprio stipendio poiché, ad esempio, il solo costo dei generi alimentari a Milano è esattamente il doppio di Cagliari. Però gli stipendi sono

esattamente identici a quelli di Milano e per questo motivo nessun imprenditore decide di investire in quella città.

In tal senso, reputo che l'ingresso dei dieci nuovi paesi dell'Est europeo nell'Unione infliggerà un colpo fortissimo al sud italiano, a meno che quest'area non si specializzi in qualcosa di estremamente peculiare, capace di garantire un valore aggiunto alla propria produzione. Chi andrà ad investire nel sud quando in Polonia si pagheranno tasse molto più basse? Per non parlare della Romania o della Bulgaria, paese, quest'ultimo, ottimo e molto bene organizzato. È stato invaso da greci che sono felicissimi e vi è gente estremamente seria. Chi è andato ad aprire un'industria in quel paese si è trovato benissimo.

Questa delocalizzazione dell'industria è il nostro vero nemico, ma si tratta di una necessità. I veneti sono andati molto in Romania, però, l'hanno fatto perché non avevano più operai. Invece di assumere i clandestini e magari tenerli nel sottoscala, hanno preferito andarsene in Romania. Si tratta di problemi sui quali dobbiamo riflettere.

Rispondo ora all'onorevole Di Teodoro sul concetto di rivedere i Trattati e spingere come industriali su determinate direttive dell'Unione europea. Prendiamo, per esempio, il *made in*: come ho già detto, la stragrande maggioranza delle nazioni industrializzate è contro il *made in* perché si sono già delocalizzate (si portano il prodotto nel loro paese, aggiungono un pezzetto d'altro e il gioco è fatto). Quindi, la battaglia che dobbiamo condurre non è tanto con i politici quanto, piuttosto, all'interno dell'associazione industriale europea, cioè l'UNICE, presieduta da un ottimo individuo, Jurgen Strube, un tedesco che per tutta la vita ha lavorato alla Basf e poi in Sudamerica, negli Stati Uniti, in Oriente, una persona estremamente preparata, che sta tentando una mediazione su queste tematiche. Tuttavia, ciò non è facile perché molti paesi non vogliono il *made in*. Noi italiani siamo i più duri su questo punto e io stesso, come il dottor Kraus o lo stesso Antonio D'Amato,

ho sostenuto delle battaglie durissime sul *made in*, ma non è facile portare avanti questo discorso.

L'importante è che si riesca ad ottenere delle caratterizzazioni specifiche relative ai prodotti provenienti dall'estero. Poi potremmo sempre imprimere su tali prodotti il marchio *made in*, dato che nessuno ci impedisce di apporre tale dicitura se una produzione è veramente tale. Ritengo che, nonostante il nostro desiderio di rendere obbligatorio sia il marchio *made in*, sia le specifiche all'esportazione, questa tesi non riuscirà a passare.

Rispondo ora all'onorevole Mariani che in questo momento i due *dossier* su cui stiamo lavorando di più nel nostro ufficio di Bruxelles (composto di nove persone e presieduto da un validissimo dirigente), a cui molti onorevoli si rivolgono per chiedere dati (siamo considerati quelli della Confindustria meglio organizzati e quelli che regolarmente presentano i *dossier* migliori) e su cui stiamo svolgendo un'intensa attività di *lobby* sono quelli del *made in* e della siderurgia: l'Unione europea deve muoversi molto efficacemente su Russia e Cina, che non esportano più il coke e i residui ferrosi, senza i quali la nostra siderurgia non funziona.

Sul fatto che il mercato risolva da solo i problemi, dico subito che io sono un nemico personale del premio Nobel Friedman, non solo perché vuole liberalizzare le droghe ma anche perché, a mio avviso, questo estremo liberalismo fa sì che poi persone come il mio amico presidente della Enron facciano quello che hanno fatto. L'esigenza di regole è nella natura delle cose, l'importante è che queste non sovrastino il libero arbitrio dell'uomo. Ci vuole questo punto di equilibrio.

Certamente gli episodi cui abbiamo assistito non solo negli Stati Uniti, ma anche in altri paesi, sono frutto di un momento di follia dovuto all'eccesso di guadagno dato da quella bolla speculativa che è stata la *new economy*, una delle più grandi tragedie nella storia dell'economia mondiale.

Indubbiamente, è più facile aprire un'industria all'estero che in Italia. Ciò è

dovuto alla burocrazia e a tutti gli intoppi che noi, purtroppo, impiegheremo ancora tanti anni a risolvere. Dobbiamo però impegnarci fortemente. Non si tratta di un problema che risolveremo nel giro di una legislatura: ne occorreranno tre o quattro, mettiamocelo in testa!

La maggiore precarietà sul lavoro certamente non giova. Voi la chiamate precarietà, noi flessibilità: sono due concetti diversi. Di certo, in un'industria come la mia, l'articolo 18 non interessa assolutamente, perché lavorando in un'azienda estremamente tecnologizzata e anche pericolosa io sono costretto a tenere ai miei operai dei corsi molto costosi. Nel momento in cui un operaio si licenzia, per me questo significa perdere un capitale. Le cifre che noi spendiamo in istruzione sono enormi, ma sono anche quelle spese meglio. Se gli impianti sono sofisticati, il personale deve essere ancora più sofisticato. Quindi, da un punto di vista programmatico, più flessibilità c'è e più le aziende vanno meglio. Questo è un risultato obbiettivo. I controlli sono importanti, ma più leghiamo la gente a regole fisse e più l'azienda non si esprime. In questo penso di rappresentare anche l'opinione di Confindustria.

Per quanto riguarda un abbassato livello di ricerca, credo di poter vantare qualcuno in famiglia in grado di fornirmi i dati, che mi riservo di inviarvi. Abbiamo parlato anche di ricerca e di concertazione. Io conoscevo bene Bersani già quando era presidente dell'Emilia Romagna, regione che ho frequentato spesso in passato, apprezzandolo moltissimo come persona. Sono stato fra i primi ad andarlo a trovare quando divenne ministro dell'industria. Lui mi parlò di concertazione e io gli dissi che questa era difficile da realizzare in Emilia Romagna. Il più delle volte si assiste ad aspre discussioni ma poi sembra che tutto vada benissimo. Nel caso particolare dell'Emilia Romagna, invece, l'accordo si troverebbe in cinque minuti, ma poi ognuno farebbe gli affari suoi: dopo tre mesi mi diede ragione.

La concertazione, quindi, è giusta ed io, all'interno della mia azienda, non vado di certo a litigare con i sindacati (non mi passa neppure per la testa, anche se quando ho dovuto prendere delle posizioni dure le ho prese). Francamente, soprattutto con la CGIL, l'accordo è sempre basato su principi industrialistici perché gli operai eleggono le persone più valide al loro interno mentre i quadri, invece, solitamente eleggono quelli che non sono riusciti a fare carriera. Era così anche al *Corriere della Sera*, che ho gestito per un anno, fra i giornalisti e gli operai.

Quindi, all'interno della mia azienda io porto avanti la concertazione con delle bandiere e ci sono dei casi in cui non si può andare oltre. Questo fa parte del gioco. A volte, come nel 1970, abbiamo dovuto prendere soluzioni drastiche contro un gruppo di marxisti leninisti quando vennero licenziate in tronco cinque persone senza che però ci fosse un solo giorno di sciopero, perché, pur essendo costoro membri del sindacato, gli operai erano stufo di un danneggiamento continuo verso qualcosa che dava loro il pane quotidiano.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Moratti per la sua partecipazione all'audizione e per gli spunti molto interessanti che ci ha fornito. I suoi dati saranno utilissimi per la stesura del documento conclusivo al termine della nostra indagine conoscitiva. Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 10,30.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. FABRIZIO FABRIZI

*Licenziato per la stampa
il 26 luglio 2004.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO