

Intervista all'economista inglese docente al Mit. «Il capitale umano diventa più importante della tecnologia e delle macchine e i dipendenti degli azionisti»

Un tentativo «da sinistra» di rispondere al thatcherismo e al reaganismo affascinato dal primato dell'organizzazione sul mercato e dal ruolo del «fattore umano»

Nikkei ai minimi
La Borsa non crede alle statistiche

ANTONIO POLLIO SALIMBENI

Dobbiamo fare come in Giappone?

Dore: è una «seria» alternativa per le relazioni industriali

«Dumping sociale» in cambio di efficienza. Quanto reggerà?

ROBERTO GIOVANNINI

ROMA. Quando si discute di questioni giapponesi - il modo di lavorare e produrre, come funziona il sindacato, il rapporto tra management e dipendenti - avviene molto spesso un fenomeno curioso: le cose di laggio sono tanto diverse e complicate da decifrare per occhi occidentali, che è possibile dare tante e contrastanti - letture. È successo anche ieri mattina, nel corso della prima giornata del seminario organizzato dalla Cisl e dal Cesos sui vari sistemi contrattuali e di relazioni industriali (con la partecipazione di studiosi ed esperti di tutto il mondo).

Raffaele Morese, numero due del sindacato di Via Po, ha chiamato a spiegare il sistema giapponese Takashi Araki, dell'Università di Tokio, John Salmon, dell'Università di Cardiff, e Ronald Dore. Anche se non esplicita, la «lettura» del Giappone proposta dalla Cisl era suggestiva: un modello di relazioni industriali molto forte, incentrato sulla partecipazione dei sindacati alle scelte del management aziendale, la tutela del salario reale affidata soltanto a una contrattazione con cadenze rigide e senza automatismi, lo «shunto» (l'offerta salariale di primavera) quasi come una politica dei redditi concertata tra sindacati e sistema delle imprese.

È davvero così? La descrizione fornita da Araki - assai «fredda» - ha presto «smontato» questa lettura del sistema giapponese. I 34.500 sindacati d'impresa che operano nell'arcipelago non sono altro che organizzazioni molto centralizzate tipiche dell'esperienza confederale italiana ed

europea, e la costituzione del *keiretsu* (una grande confederazione a cui sono affiliati molti informalmente i sindacati di categoria e di impresa) non ha prodotto grandi novità, né elevato significativamente i livelli delle retribuzioni. Complesso anche il discorso sulla partecipazione alle decisioni del management. Le relazioni sono così collaborative, che spesso i dirigenti sindacali diventano dirigenti dell'azienda (con tutto quel che ne consegue); l'interesse quasi esclusivo riguarda la difesa dei posti di lavoro (tanto che grandi lotte e scioperi si scatenano solo in caso di minaccia di licenziamenti), quasi nullo, invece, l'intervento sulle condizioni di lavoro.

Insomma, se si cerca una nuova strada per le relazioni industriali che coniughi insieme - contrattazione e partecipazione, forse bisogna guardare altrove. Anche perché il modello giapponese «funziona» perché esistono due mercati del lavoro ben distinti e non comunicanti: il sistema dell'impiego a vita nelle grandi imprese, fuori precarietà e assenza di diritti. E sempre più voci - anche autorevoli, come quella del presidente della Sony Akio Morita - cominciano a suggerire cambiamenti di rotta: aumentare i salari per sostenere i consumi interni, anche a discapito degli accantonamenti per gli investimenti. Quanto potrà reggere ancora un sistema che fonda la sua competitività su modelli produttivi innovativi, certamente, ma anche su un «dumping sociale» che per gli stessi giapponesi diventa sempre più insopportabile?

IL Giappone ci può ancora insegnare qualcosa? Ronald Dore, in questa intervista a *L'Unità*, continua a sostenere di sì, soprattutto adesso che, dopo il crollo dell'Est, le alternative nel mondo passano tra i contrasti dei diversi capitalismi. Il fascino dell'esperienza giapponese consiste soprattutto nel ritorno in campo del «fattore umano» quale principale elemento della competitività e dell'efficienza.

PIERO DI SIENA

ROMA. «Il capitale umano diventa più importante della tecnologia e delle macchine e i dipendenti degli azionisti». Queste in sostanza le ragioni che inducono Ronald Dore, l'economista inglese che insegna al Massachusetts Institute of Technology (Mit), a insistere sull'idea di «tradurre» in occidentale il modello di relazioni sociali e produttive della grande impresa giapponese. Continuando il ragionamento del suo libro *Bisogna prendere il Giappone sul serio*. Si può, e si deve, obiettare a Dore che l'immagine che egli dà del Giappone è ottimistica, che quell'organizzazione della produzione è possibile perché oltre la grande impresa vi è un secondo livello dell'economia in cui vigono tutt'altre condizioni di lavoro, che egli mette tra parentesi i tagli all'occupazione che l'industria giapponese ha subito, come le difficoltà attuali della sua economia. Ciò tuttavia non ci deve far dimenticare che la scelta di Dore parte da motivazioni «di sinistra». Nel pieno degli anni ottanta, egli ha visto nell'alternativa giapponese una risposta praticabile all'offensiva neoliberista nel suo pieno sviluppo. E poi come non guardare con apertura critica al ritorno in primo piano del «fattore umano» dopo secoli di dominio del capitale «morto» sul capitale «vivo»?

Prof. Dore, il suo libro è ormai del 1987. In questi cinque anni sa dire se il Giappone in Occidente è stato davvero preso sul serio?

I vari paesi dell'Occidente hanno reagito in tempi diversi all'esperienza giapponese. Ad esempio, gli americani hanno preso sul serio il Giappone almeno a partire dai primi anni ottanta. Ma gli americani l'hanno preso sul serio come «nemico» e non come model-

lo. Ora anche i paesi europei stanno diventando da questo punto di vista «americani». La loro preoccupazione è come fare concorrenza al Giappone e come escludere i suoi prodotti dai propri mercati. È mia opinione invece che bisogna assumere in positivo il modello giapponese, naturalmente non nel senso che in Europa si possa «fare come in Giappone» ma nel senso che la sua esperienza sollecita idee nuove per affrontare le questioni tuttora aperte nelle nostre relazioni sociali e economiche.

Ma quali sono le idee che fin qui sono state elaborate guardando al Giappone?

In Inghilterra, quando nella scorsa primavera sembrava che il partito laburista potesse vincere le elezioni, si era cominciato a discutere i caratteri del sistema contrattuale inglese e la possibilità di far coincidere in un unico periodo tutte le scadenze contrattuali in modo che la loro dispersione nel tempo non contrastasse criteri di efficienza. Finora in Giappone questo è accaduto non in base a una scelta consapevole, ma per una concomitanza di fattori del tutto casuali. In Inghilterra invece si era cominciato a discutere di pianificare una cadenza dei contratti che fosse simile a quella giapponese e orientare il dibattito democratico su una politica di aumento delle retribuzioni non scologata dalle altre componenti macroeconomiche (politica dei redditi, mercato estero, ecc.).

Nel 1987, quando pubblicò il suo libro, era inimmaginabile, nonostante i segni evidenti di crisi, che i paesi socialisti sarebbero stati così repentinamente travolti. Ora secondo lei anche quelle economie hanno da imparare qualcosa dal Giappone?



Operai metalmeccanici della Nissan di Zama nei pressi di Tokio

Fino al 1989 o al 1990, il dibattito tra gli economisti verteva principalmente attorno all'alternativa libero mercato o pianificazione. Ora che l'economia pianificata ha perso ogni credibilità, è cambiato interamente l'asse della discussione. Il contrasto, adesso, riguarda i diversi tipi di capitalismo, come afferma Michel Albert nel suo recente *Capitalisme contre capitalisme*. E quindi, nel giudizio rispetto a questi differenti capitalismi si ricostruisce la divisione ideologica tra destra e sinistra: tra coloro che difendono il capitalismo anglosassone fondato essenzialmente sulla Borsa e il mercato finanziario e quello tedesco-giapponese che assegna al mercato azionario un ruolo molto meno importante di quanto lo abbiano i fattori organizzativi della produzione. Nei paesi dell'Est di questo dibattito non se ne sono ancora accorti. Ad avere ascoltato sono solo i sostenitori del capitalismo anglo-

sassone, i consiglieri del Fondo monetario internazionale, che hanno convinto i nuovi gruppi dirigenti di quei paesi che quello che conta è solo il mercato.

Quindi, se ho compreso bene, i dilemmi oggi per l'economia sono impresa-comunità contro impresa-società per azioni, individualismo e conflittualità contro interessi comuni e atteggiamento solidale. Molti sostengono che nell'esperienza giapponese impresa-comunità e partecipazione si coniugano con l'efficienza perché sono inserite in un modello gerarchico autoritario. Da noi vi possono essere le condizioni per un suo radicale rovesciamento in una autentica democrazia industriale e in una vera democrazia economica?

L'organizzazione del lavoro nella grande impresa in Giappone è fondata su un modello certamente gerarchico. Io

contesto che esso sia anche autoritario. I dirigenti sono più disponibili a mettersi in discussione coi subordinati di quanto lo siano in Inghilterra e anche in Italia. Nella tradizione giapponese la contestazione verso i capi è molto più rara che nei paesi occidentali e quindi da parte di questi ultimi vi è un minor timore che dal confronto coi dipendenti la loro autorità venga diminuita. Questa attitudine al confronto costituisce il principale fattore di competitività della grande industria giapponese. È un po' come la cooperazione in Italia, quando le cose vanno bene. Un elemento importante poi è che la scala gerarchica è determinata dall'età. Sono soprattutto i vecchi a svolgere una funzione di direzione. Questo è un importante elemento egualitario, perché tutti sono messi in condizione con gli anni di assumere ruoli di direzione. Passo dopo passo, dunque, il capitale umano diventa più importante delle macchine e il ruolo dei dipendenti più rilevante di quello degli azionisti. Si tratta di un cambiamento di portata storica. Che tutto ciò possa dar origine a una nuova democrazia industriale lo ho scritto già nel mio libro. Non posso dire, in verità di più, perché non avendo fatto nessuno dei tentativi di mettere in pratica quelle proposte mi è mancata la possibilità di verificarle.

Una delle ragioni del successo del Giappone è comunque che gli operai lavorano sodo. Molte ricerche giapponesi hanno messo in evidenza lo stress che questo procura, le malattie che ne derivano. Non può succedere che i giapponesi prendano sul serio l'Europa e la tradizione conflittuale che caratterizza le relazioni industriali del vecchio continente?

Quello stress è senza dubbio un costo enorme che i giapponesi hanno pagato alla loro crescita economica, ma mi sembra che con gli anni le cose stiano mutando in meglio. Da tempo la settimana di lavoro è scesa da 6 a 5 giorni. È anche il rapporto tra tempo di vita e tempo di lavoro sta modificando a vantaggio del primo. Ma tutto questo non significa che debba aumentare necessariamente la conflittualità.

La Borsa di Tokyo non crede all'ottimismo dei liberali-democratici né alla bontà ingannatrice del *tankan*, l'ultimo studio trimestrale sulle prospettive delle imprese, e neppure al prodotto nazionale lordo in salita quale segno dell'uscita dal ciclo negativo. I corsi azionari anche ieri sono calati brutalmente e l'indice medio Nikkei ha perso 597,73 punti (-2,99%) chiudendo a 16.445,80 yen, sempre abbondantemente sotto la quota psicologica di 17mila. È il record negativo degli ultimi cinque anni e mezzo. Sulle statistiche non si litiga soltanto in Italia. Il fatto che il prodotto lordo giapponese sia cresciuto dell'1,1% nei primi mesi dell'anno non vuol dire che l'economia abbia rialzato la testa. Costi molti economisti hanno spiegato come l'anno bisestile abbia gonfiato la domanda interna tanto da pesare per lo 0,4% sul prodotto lordo, che per presentare bilanci meno patiti le imprese hanno fatto rientrare capitali dall'estero e il governo ha deciso spese straordinarie per acquistare riso. L'aumento tendenziale su base annua, dunque, non è del 4,3% bensì di un risicato 1,5%.

La differenza di un solo punto in percentuale del prodotto lordo ha un evidente significato politico: la svolta di politica estera faticosamente sancita dal parlamento significa che le spese militari supereranno nei prossimi anni di gran lunga la soglia psicologica dell'1%, peraltro già abbandonata durante il governo Nakasone, il braccio di ferro tra imprese, governo e banca centrale sul finanziamento keynesiano della domanda (attraverso programmi di spesa pubblica per espansione attività produttiva, investimenti e consumi) ora potrebbe trovare un argine nella storica virata sulla partecipazione giapponese alle missioni di pace dell'Onu.

La comparsa del termine recessione, viste le cifre, fa sorridere: che recessione è una recessione praticamente senza disoccupati e con un ritmo di crescita «invidiato» da tutti i «partner commerciali»? La risposta tecnica è nota: l'economia entra in recessione quando la crescita è negativa per due trimestri consecutivi. L'interpretazione della risposta tecnica è più interessante: e porta a concludere che l'esplosione della crisi borsistica e dei valori immobiliari che sta all'origine dei guai di oggi è stata provocata da una scelta economica precisa delle autorità di governo. L'economia giapponese non è al declino. Anche se continuano a cadere, gli investimenti per abitante restano il doppio quelli americani. Come insegna la storia

Gran kermesse a Roma. De Benedetti: siamo forti
Olivetti si mette in vetrina e dimentica crisi e difficoltà

Con un dispiegamento di mezzi senza precedenti l'Olivetti ha occupato l'intero Palasport di Roma con un esercito di funzionari e un campionario completo dei propri prodotti. La settimana romana culminerà sabato in una giornata dedicata al grande pubblico. In una conferenza stampa Carlo De Benedetti non ha lesinato autoelogi: «Siamo gli unici al mondo capaci di affrontare i cambiamenti del mercato».

DARIO VENEGONI

ROMA. Se si parla di crisi, la parola d'ordine è negare, anche l'evidenza. Al culmine di un processo ristrutturazione che ha portato il gruppo a ridurre in 2 anni di un quarto i propri addetti, e che ha rivoluzionato alle radici il gruppo di vertice (fino al sacrificio persino di Franco De Benedetti, fratello di Carlo, ex vicepresidente fino a un paio di settimane fa), la Casa di Ivrea lancia dalla capitale un appello all'ottimismo. Dal Palasport dell'EUR Carlo De Benedetti difonde proclami orgogliosi: «Abbiamo anticipato i concorrenti nel processo di trasformazione, e adesso siamo pronti prima degli altri ad affrontare senza appesantimenti, con una offerta molto competitiva e con le strutture organizzative adeguate, una nuova fase di sviluppo dell'informatica».

In effetti è soprattutto grazie ai drastici tagli all'occupazione che il gruppo può ancora porre l'obiettivo di tornare al pareggio per la fine dell'anno. I primi 4 mesi del '92 dicono infatti che la strada è ancora tutta in salita: il fatturato globale registra una nuova flessione (4%)

rispetto ai livelli già calanti del corrispondente periodo del '91. È un dato che va letto ricordando che i prezzi dei prodotti del gruppo sono diminuiti in media del 15%. Insomma, l'Olivetti vende di più ma fatturando di meno. Le sue possibilità di chiudere i bilanci in pareggio dipendono dalla minore incidenza dei costi grazie alla ristrutturazione.

Ma anche la ristrutturazione ha i suoi costi. Inutile chiederne conto a De Benedetti, il quale, di fronte alla richiesta di dire quanto sia costato al gruppo la divisione del gruppo in tre società autonome, voluta due anni fa da Vittorio Cassoni e l'attuale accorpamento in un'unica entità risponde quasi seccato di non aver voglia di fare i conti con la storia: a me interessa oggi solo quanto fatturiamo il mese prossimo. Una risposta sbrigativa e autoassolutoria, essendo evidente che anche gli errori del vertice hanno un peso nelle difficoltà della società.

Di queste però a Roma non si vuole parlare. Qui l'accento è tutto sui risultati del rinnovamento della gamma dell'offer-



Carlo De Benedetti

sulla sforzo di ridurre con nuovi prodotti il gap tra tecnologia e mercato». In questo senso la rassegna dell'offerta Olivetti in mostra al Palasport è quanto mai significativa. Si parla di 400 personal computer, di un grande elaboratore centrale, di 100 mini, di 100 stampanti, di 50 terminali collegati in rete, con ben 10 chilometri di cavi, oltre a una ampia rappresentanza delle soluzioni possibili per l'automazione d'ufficio, per la grande come per la piccola utenza. Una offerta il cui significato è stato ampiamente illustrato dal vertice operativo del gruppo: oltre al semipieno Esercizio Prol, sopravvissuto a decine di rivoluzioni al vertice da oltre 20 anni, Lucio Pinto, responsabile

della ricerca; Gian Carlo Delante, responsabile della rete diretta di vendita; e Gian Luca Braggiotti, personaggio sicuramente emergente nella nuova prima linea - oggi direttore commerciale in Italia.

Si intuisce che interlocutore privilegiato della rassegna romana sia la pubblica amministrazione, per seguire la quale è stata di recente costituita una apposita divisione aziendale. Sullo sfondo dell'accordo sindacale sugli organici c'erano in effetti anche promesse di cospicui investimenti per l'ammmodernamento della macchina amministrativa pubblica. Inutile chiederne notizie a De Benedetti: risponderà che chiunque comprendesse che non sono tempi, questi, per simili iniziative.

Allo stesso modo se si parla di polo informatico il presidente del gruppo di Ivrea risponde che non sa cosa sia, ma che se si parla di una politica industriale europea, essa non può prescindere dal settore della forza e dalla competenza dell'Olivetti. Quanto alle alleanze internazionali, De Benedetti non crede alle fusioni (in questo settore non ci sono state fusioni ma solo acquisizioni), ma ricorda con Pio che «non siamo soli»; il gruppo può contare su numerosi accordi tecnologici con importanti partner internazionali.

Qualche informazione aggiuntiva sui risultati concreti di questa politica, vista con l'ottica terra-terra dei conti aziendali, c'è caso che De Benedetti la fornisca la settimana prossima all'assemblea degli azionisti.

Mentre riparte la trattativa Fiat
De Tomaso fa il duro Maserati: 500 licenziati

Alejandro De Tomaso ha rotto le trattative al ministero annunciando che metterà in lista di mobilità licenziamento 500 lavoratori Maserati. Con la Fiat intanto è ripreso ieri un difficile confronto sulla Lancia di Chivasso, gli impiegati e la sorte degli altri stabilimenti automobilistici. I sindacati hanno presentato una piattaforma di richieste alternative a quelle dell'azienda.

DALLA NOSTRA REDAZIONE

MICHELE COSTA

TORINO. Questa volta non si tratta solo delle scelte fatte dalla Fiat solo per ottenere qualche miglioramento marginale, ma su una vera e propria piattaforma di richieste messa a punto dai sindacati. È la novità del confronto ripreso ieri sera a tarda ora, che proseguirà oggi e domani. La giornata di ieri è stata in gran parte impegnata da riunioni unitarie delle strutture e del coordinamento dei delegati Fiat-Auto, da cui è scaturita l'impostazione da dare al negoziato, che i segretari nazionali Luigi Mazzone (Fiom), Pierpaolo Baretta (Fim), Piero Serra (Uilm) e Giuseppe Cavallito (Fisic) hanno poi illustrato in una conferenza stampa.

In primo luogo i sindacati vogliono che la Fiat si impegni in un accordo a non chiudere altre fabbriche, dopo l'Autobianchi di Desio e la Lancia di Chivasso, e a non ridurre ulteriormente la capacità produttiva degli impianti, almeno per la durata del suo piano di ristrutturazione (tre anni). Non bastano le assicurazioni verbali che i dirigenti di corso Mar-

coni hanno dato ai ministri del lavoro e dell'industria, anche perché si è appreso che la Fiat ha chiesto all'assessore al lavoro della Regione Piemonte informazioni sugli strumenti che potrebbe usare per ritalificare lavoratori di Mirafiori e di Rivalta per impieghi «non necessariamente nel settore automobilistico».

E che ci sia bisogno di forti garanzie è confermato dal caso Maserati. Ieri Alejandro De Tomaso ha rotto le trattative al ministero del lavoro, annunciando che entro fine mese 500 dei 1.100 lavoratori di Lambrate saranno messi in lista di mobilità, come dire che saranno licenziati. L'imprenditore ha respinto la proposta del sottosegretario Ugo Grippo (due anni di sospensione e successivo prepensionamento per 200 lavoratori, un anno di cassa integrazione straordinaria per gli altri 300) che i sindacati avevano accettato. «Siamo di fronte - ha commentato Giovanni Contente della Uilm, ad un imprenditore d'assalto che dopo essersi arricchito con i marchi Innocenti e Maserati,

pensa oggi di dedicarsi ad attività alberghiere».

Alla Fiat i sindacati chiedono pure una vera reindustrializzazione dell'area di Chivasso. Non bastano il montaggio di uno «spider» affidato ad un carrozziere e l'insediamento di qualche fornitore, che occuperebbero al massimo qualche centinaio di persone. Occorre un vero «polo industriale», con un numero considerevole di addetti, nella cui gestione la Fiat sia responsabile in prima persona. La terza richiesta è che ai restanti operai di Chivasso non venga solo garantito il futuro rientro a Mirafiori ed a Rivalta, ma si crei una struttura per governare i rientri secondo criteri precisi (luoghi di residenza, qualifiche professionali, corrispondenza tra mansioni, ecc.).

Infine sugli impiegati la richiesta è antitetica alla posizione della Fiat: a tutti i «colletti bianchi» che saranno sospesi a zero ore (ed anche il numero andrà discusso) dev'essere garantito il rientro. Non si può ignorare infatti che l'azienda sta esercitando forti pressioni sugli impiegati di alcuni settori (in particolare pubblicità ed immagine, addetti al collaudo della tecnica, ecc.) per indurli ad andarsene. Alcuni impiegati che «avevano rifiutato una buona uscita» di 15-17 milioni per dimettersi hanno ricevuto l'ordine scritto di trasferirsi nello stabilimento di componenti in plastica di Villastellone, a 20 chilometri da Torino.

Alitalia viaggia con le Fs
Firenze e Napoli collegate a Fiumicino col treno
Bisignani: in attivo i conti

ROMA. L'aereo prende il treno: dal 29 giugno l'aeroporto romano di Fiumicino sarà collegato con un servizio ferroviario - biquotidiano - direttamente alle stazioni di Firenze e Napoli. Sui binari correrà un convoglio tutto particolare, con i colori dell'Alitalia anche se la gestione verrà affidata alle Fs. Il servizio a bordo sarà quello degli aerei nei voli intercontinentali: pasti, giornali, bevande, ma anche con qualcosa in più come telefonini cellulari (a pagamento) e computer (gratis) per chi proprio non può staccarsi dal lavoro. È la risposta dell'Alitalia ad una concorrenza «particolarmente aggressiva, che ogni giorno ne inventa una nuova» come osserva l'amministratore delegato Giovanni Bisignani. In effetti, compagnie europee come Air France, Lufthansa e Sabena, eppure giganti americani come Delta, American Airlines e United che hanno sostituito vecchi nomi come Pan Am e Twa, ma anche privati aggressivi come Meridiana hanno aperto una guerra a tutto campo contro le quote di mercato Alitalia. Gli americani con tariffe da dumping come accusa Bisignani, gli altri giocando, oltre che sui prezzi, sulla possibilità di collegare l'Italia ai paesi transoceanici attraverso scale intermedie in qualche scalo europeo.

L'aggressione punta soprattutto a raccogliere i passeggeri che gravitano sugli scali decentrati (oltre che su Mila-

no, soffocata dal disastro Malpensa): Lufthansa, tanto per fare un esempio, serve più aeroporti in Italia che in Germania. L'accoppiata aereo-treno fa dunque parte della strategia di risposta di Alitalia che intende difendere con le unghie e con i denti i propri spazi. I viaggiatori che da Firenze o Napoli intendono volare sulle tratte intercontinentali - potranno «imbarcarsi» direttamente nelle stazioni delle loro città: lì faranno il check-in, lì riceveranno due carte d'embarco, una per il treno l'altra per l'aereo. Il consegneranno i bagagli per riaverli all'aeroporto di destinazione. Il costo del biglietto sarà pari a quello della tariffa aerea da Firenze o da Napoli sino alla meta del viaggio.

Per il treno, Alitalia pagherà alle Fs 6 milioni a viaggio, ma l'amministratore straordinario Lorenzo Nucci fa notare che la cifra serve più che altro a coprire le spese. Comunque, osserva, l'integrazione delle modalità di trasporto è la via da seguire per il futuro. Nucci spera che Alitalia ricambi il favore: in un futuro magari non molto lontano, le Fs potrebbero utilizzare gli aerei, oltre che i treni, per i collegamenti a lunga distanza con la Sicilia e col Friuli. In attesa di veder volare aerei con la livrea delle Ferrovie, Bisignani può consolarsi dalle brutte ferite della guerra del Golfo: il bilancio 1992 - così annunciato soddisfatto ieri - si chiuderà con i conti in attivo. □□□