


Storia dell'IRI

3. I difficili anni '70 e i tentativi di rilancio negli anni '80 1973-1989

a cura di Francesco Silva

Scritti di

Innocenzo Cipolletta Leandro Conte Marco Doria
Piercarlo Frigero Mattia Granata Matthias Kipping
Giandomenico Piluso Piercarlo Ravazzi
Ferruccio Ricciardi Neil Rollings Laura Rondi
Luciano Segreto Roberto Tolaini Davide Vannoni

 *Editori Laterza*

© 2013, Fintecna - Gius. Laterza & Figli

www.laterza.it

La traduzione del saggio
di Neil Rollings e Matthias Kipping
è di Cinzia Martignone

Prima edizione novembre 2013

Edizione

1 2 3 4 5 6

Anno

2013 2014 2015 2016 2017 2018

Proprietà letteraria riservata
Fintecna S.p.A., Roma

Questo libro è stampato
su carta amica delle foreste

Stampato da
SEDIT - Bari (Italy)
per conto della
Gius. Laterza & Figli Spa
ISBN 978-88-581-0571-9

È vietata la riproduzione, anche
parziale, con qualsiasi mezzo effettuata,
compresa la fotocopia, anche
ad uso interno o didattico.
Per la legge italiana la fotocopia è lecita
solo per uso personale *purché*
non danneggi l'autore. Quindi ogni
fotocopia che eviti l'acquisto
di un libro è illecita e minaccia
la sopravvivenza di un modo
di trasmettere la conoscenza.
Chi fotocopie un libro, chi mette
a disposizione i mezzi per fotocopiare,
chi comunque favorisce questa pratica
commette un furto e opera
ai danni della cultura.

Capitolo 5

CRISI DELLA «GOVERNANCE»
E RAPPORTI CON LA POLITICA

di Luciano Segreto

1. *La continuità nella cultura IRI*

Pochi giorni dopo il suo insediamento alla guida dell'IRI, avvenuto ai primi di novembre del 1960, Giuseppe Petrilli scrisse al presidente della Società Dante Alighieri, Aldo Ferrabino, complimentandosi per l'attività svolta dal prestigioso organismo culturale e confermandogli che nel corso della prima riunione utile del consiglio d'amministrazione dell'Istituto pubblica sarebbe stato concesso il contributo richiesto, di un milione di lire, come era stato fatto nei due anni precedenti. In quei giorni l'IRI e il presidente appena insediato erano impegnati in ben più rilevanti problemi (la *Relazione programmatica 1961* destinata al ministero delle Partecipazioni statali, la discussione con la Comunità europea sugli aiuti ai cantieri navali, la proroga delle convenzioni marittime), ma la prontezza della risposta è indicativa della continuità istituzionale del mondo IRI. Un elemento di rilievo, che aveva caratterizzato infatti nei passati decenni la storia dell'Ente, era stata la prevalenza dell'organizzazione manageriale e della sua cultura sul tratto distintivo e lo stile dirigenziale personale dei presidenti che si erano succeduti. Una struttura di riferimento e una cultura manageriale che sembrano connotare in maniera preponderante ogni aspetto della vita dell'Istituto, almeno nel periodo che porta l'IRI dalla fase della ricostruzione post-bellica fin dentro gli anni del «miracolo economico» e dei primi contraccolpi della crisi generale degli anni Settanta. Dopo di allora, infatti, le esigenze di ripensare in maniera talvolta radicale i compiti, la strategia e le strutture più adatte per portarli avanti imporranno dinamiche più articolate, anche nel rapporto tra management e presidenza dell'Ente.

Altri autori¹ si sono soffermati sulla formazione di questa cultura manageriale specifica dell'Istituto e del gruppo. Le sue basi

¹ Cfr. i saggi di V. Castronovo, L. D'Antone, G.L. Podestà e G. Fumi nel volume 1 di questa *Storia dell'IRI* e quelli di F. Amatori, D. Felisini e F. Ricciardi nel volume 2.

vanno individuate in un insieme eterogeneo ma, in ultima analisi, convergente di esperienze nelle quali teoria e pratica gestionale si fondevano insieme, influenzandosi reciprocamente. Il composito universo delle strutture di analisi e progettazione delle banche miste prima della loro «irizzazione», l'esperienza di Sofindit in particolare, la rielaborazione del «primo IRI» di Beneduce e Giordani ne costituiscono gli ingredienti più lontani nel tempo. La visione dello Stato che si è nutrita delle intuizioni di Donato Menichella, sia come direttore generale dell'IRI che come governatore della Banca d'Italia, e il neo-interventismo meridionalista di Pasquale Saraceno e della Svimez negli anni Cinquanta rappresentano poi gli apporti più significativi del secondo dopoguerra. Il quadro di riferimento politico-culturale va probabilmente trovato anche nelle tesi discusse nel famoso Codice di Camaldoli, il documento messo a punto nel 1943 da un drappello di intellettuali cattolici (fra cui Pasquale Saraceno e Sergio Paronetto, prematuramente scomparso, che operavano nell'IRI) che, specie negli anni Cinquanta, avranno un ruolo determinante – si pensi prima di tutto a Ezio Vanoni – nella definizione delle linee di politica economica del governo, e le cui visioni ritroviamo in molti dei dirigenti di spicco dell'IRI di quel periodo.

Tuttavia, a tali ingredienti di ordine e di ampiezza più generale vanno aggiunte le applicazioni pratiche che si fecero strada nelle imprese IRI durante la ricostruzione e nel decennio successivo: queste si cristallizzarono in un insieme articolato di modi di lavorare e di concepire l'attività dirigenziale che fecero inevitabilmente premio – grazie anche allo spessore intellettuale e alla preparazione tecnico-professionale dei manager delle principali holding di settore e al loro ruolo carismatico – sulle capacità di direzione e condizionamento dei vertici.

Certo è che per osservare da vicino questa cultura manageriale è necessario lasciare alle spalle le visioni stereotipate con cui si è a lungo guardato alle vicende dell'IRI e del suo gruppo dirigente. Negli studi recenti emergono infatti valutazioni più articolate sul loro ruolo nella storia dello sviluppo italiano del secondo dopoguerra, consentendo di misurare il valore del management in una prospettiva comparativa, tanto con il resto della grande impresa italiana, tanto con le grandi aziende straniere. Una significativa manifestazione di questa cultura si esprimeva anche nell'innovazione della comunicazione, di cui è esempio la pubblicazione di una rivista d'avanguardia

come «Civiltà delle Macchine»². In tale quadro necessariamente più articolato sarà quindi possibile ricostruire l'insieme dei rapporti tra la holding e il suo azionista, lo Stato, tra l'IRI e il mondo politico in tutte le sue articolazioni e dimensioni (da quella nazionale a quella locale) e, soprattutto, tra l'Ente e i suoi *stakeholders*, numerosi e influenti, anche se in forme e con efficacia diverse.

Fino alla metà degli anni Cinquanta, i vertici dell'IRI (da Giuseppe Paratore a Enrico Marchesano a Isidoro Bonini) rappresentavano un *trait d'union* assai poco aperto all'invasività della politica nella struttura manageriale dell'Istituto, sia centrale che delle holding settoriali. Ma già l'arrivo di Fascetti, uomo vicino a Gronchi, ma fortemente appoggiato da Fanfani³, aveva rappresentato una svolta importante nei rapporti esistenti tra l'Ente e il mondo politico (in questo caso rappresentato dalla Democrazia cristiana). «È quasi incredibile come il voto o il benessere di Fanfani siano ormai decisivi per qualsiasi nomina IRI», scriveva nel suo diario, nel gennaio del 1957, Giorgio Agosti (azionista e poi repubblicano, alto dirigente della Sip negli anni Cinquanta)⁴. La presidenza di Petrilli costituì una conferma ed un rafforzamento dei «rapporti speciali» con quell'ala della Dc che aveva sempre voluto un maggiore intervento del momento politico negli equilibri di gestione strettamente manageriale che i dirigenti delle aziende IRI avevano voluto o saputo dare alla loro attività. E si deve ancora a Fanfani, l'uomo che più di altri seppe dare forza e coerenza a questa concezione del ruolo dell'IRI e, più in generale, delle partecipazioni statali, il richiamo dell'*haut commis d'état* Petrilli da Bruxelles e il suo insediamento al vertice della principale holding pubblica⁵.

Il nuovo presidente si inserì con abilità e quasi con discrezione in

² «Civiltà delle Macchine», fondata nel 1953 da Finmeccanica per iniziativa di Giuseppe Luraghi e diretta da Leonardo Sinisgalli, nel 1957 passò all'IRI che l'affidò a Edindustria, società appositamente istituita, con la partecipazione di tutte le finanziarie, per curare le attività editoriali e di comunicazione del gruppo. Cfr. anche F. Lavista, F. Ricciardi, *Le nuove funzioni d'impresa: formazione, comunicazione, ricerca e sviluppo*, in *Storia dell'IRI*, 2, *Il «miracolo» economico e il ruolo dell'IRI. 1949-1972*, a cura di F. Amatori, Roma-Bari 2013, pp. 313-373.

³ Amintore Fanfani fu segretario della Dc dal 1954 al 1959, capo del governo nel 1958-1959 e poi di nuovo nei primissimi anni della nuova coalizione di centro-sinistra.

⁴ G. Agosti, *Dopo il tempo del furore. Diario 1946-1988*, a cura di A. Agosti, Torino 2005, p. 92.

⁵ Cfr. A. Fantoli, *Ascesa e declino dell'IRI durante la presidenza di Petrilli (1960-1977)*, in «La critica sociologica», n. 129, aprile-giugno 1999, p. 46; L. Avagliano,

un meccanismo organizzativo e di relazioni sia verso le controllate sia verso il governo ed in particolare il ministero delle Partecipazioni statali, che era perfettamente oliato. La cerimonia del suo insediamento fu di basso profilo e nelle prime riunioni del Comitato di presidenza e del consiglio d'amministrazione fu soprattutto il direttore generale Salvino Sernesi, personalità di grande spessore professionale e di riconosciuta autorevolezza⁶, a guidare le discussioni, introducendo i vari punti all'ordine del giorno. Nessuna comunicazione di saluto ufficiale alle varie istanze del mondo IRI è rimasta nelle carte di Petrilli, un presidente che pareva al suo posto «da sempre». In effetti, se si esamina il modo di funzionamento della «macchina IRI» negli anni Sessanta, si evidenziano con immediatezza alcuni degli assi portanti su cui si era costruito il sistema relazionale tra le diverse componenti dell'apparato politico, economico e sociale che gravitava attorno all'Ente, ma anche di quello – più esteso – di cui esso stesso era parte integrante e, per alcuni versi, fattore non secondario nella politica di sviluppo e insieme di stabilizzazione economico-sociale promossa dal governo ed in particolare dal partito di maggioranza relativa, la Democrazia cristiana. Occorre richiamarsi agli anni Sessanta per analizzare sviluppi e mutamenti nei due successivi decenni.

2. *Gli anni Sessanta: cambiamenti nella «governance» dell'Istituto*

La gestione dell'Istituto era sottoposta ad una serie di norme che ne vincolavano i movimenti. Nel contempo le sue dimensioni e il suo peso gli conferivano un ruolo di primo piano e una notevole visibilità. La posizione centrale dell'IRI nelle politiche di investimento e di crescita dell'economia italiana sia durante che dopo il «miracolo economico» conferì ai dirigenti dell'Ente un ruolo decisivo nel processo negoziale con il potere politico, rappresentato in prima istanza dal ministero delle Partecipazioni statali. Tuttavia, la necessità di garantirsi le risorse per la realizzazione di quelle politiche di sviluppo, che pure il governo auspicava e definiva come sua priorità, facendo riferimento proprio al ruolo propulsivo che in esse gioca-

La «mano visibile» in Italia. Le vicende della finanziaria IRI (1933-1985), Roma 1991, p. 260.

⁶ Cfr. D. Felisini, *Biografie di un gruppo dirigente (1945-1970)*, in *Storia dell'IRI*, 2, *Il «miracolo» economico*, cit., pp. 151-259.

vano le aziende controllate direttamente dallo Stato, pose l'IRI già nel corso dell'ultima parte degli anni Sessanta al centro di una fitta ragnatela fatta di estenuanti trattative a più livelli (tra la capogruppo e le holding settoriali, tra l'Ente e i vari ministeri, tra i vertici dell'IRI e quelli governativi e spesso quelli della Democrazia cristiana), con le relative faticose mediazioni.

Rilevanti, in tale quadro, erano i rapporti di «prima istanza» con il ministero delle Partecipazioni statali: da una parte gli impegni dovuti, ossia la relazione programmatica e quella a consuntivo delle attività realizzate nell'anno; e, a fronte di questo, le sollecitazioni volte all'ottenimento delle risorse necessarie per le attività dell'Ente stesso e delle sue controllate. Le richieste di aumento del fondo di dotazione rappresentavano, già nella prima metà degli anni Sessanta, il punto su cui maggiormente insisteva Petrilli, che vedeva a rischio gli equilibri finanziari del gruppo, alle prese con importanti investimenti in molti settori che avevano ricadute molto rilevanti sull'intera economia del paese⁷. I tempi e le logiche della politica erano tuttavia diversi rispetto a quelli di una grande e complessa conglomerata come l'IRI, che poteva offrire il meglio solo in un quadro politico e finanziario di certezze.

Altre difficoltà derivavano dalla mancata realizzazione – da parte del governo – di alcune condizioni per il raggiungimento degli obiettivi nei settori portanti della strategia del gruppo. Un esempio, a questo riguardo, è il caso di Fincantieri. L'inesorabile diminuzione di competitività della produzione nazionale, anche alla luce dei vincoli che poneva l'adesione alla Comunità europea, era sì contrastata da interventi legislativi a sostegno, ma questi giungevano ad attuazione quando ormai nuove e peggiori condizioni di mercato, specie a livello internazionale, li rendevano comunque insufficienti rispetto alle esigenze strutturali del comparto⁸. Problemi simili si registrano nei servizi marittimi, che nella prima metà degli anni Sessanta stavano andando incontro a novità rilevanti, prima fra tutte la fine del regime

⁷ In assenza di provvedimenti governativi tempestivi che riconoscessero «la priorità che i programmi IRI hanno ai fini dello sviluppo economico nazionale e del mantenimento dell'occupazione – scriveva nella primavera del 1964 Petrilli – si sarebbero prospettate conseguenze tecniche, economiche e occupazionali [...] facilmente immaginabili» (ASIRI, 884/E, Petrilli a Bo, 7 aprile 1964).

⁸ Ivi, 885/E, Petrilli a Bo, 27 novembre 1964 e 1° giugno 1965; sulla cantieristica in quel periodo vedi R. Galisi, *Dai salvataggi alla competizione globale. La Fincantieri dal 1959 al 2009*, Milano 2011, e cfr. nel volume 5 di quest'opera il saggio di R. Giulianelli.

delle convenzioni, in vigore dal 1937; a questa situazione la caposettore Finmare arrivava con ben 70,5 miliardi di crediti arretrati per sovvenzioni che lo Stato doveva, ma che non aveva ancora pagato⁹. Analoga situazione si presentava nel campo di provvedimenti della pubblica amministrazione nel settore dei servizi telefonici. Le buone prospettive di sviluppo di lungo periodo dell'utenza richiedevano investimenti adeguati (600 miliardi solo per gli anni 1966-1970), generabili – affermavano alla Sip e alla Stet e sostenevano all'IRI – attraverso adeguamenti tariffari in grado di chiudere la forbice tra costi di gestione, da una parte, e ricavi, dall'altra, che si era progressivamente aperta nel secondo dopoguerra¹⁰.

Non meno complesso era ricevere il via libera politico per operazioni di riordino organizzativo basate su strategie industriali stabilite essenzialmente nella sfera tecnico-economica, ma con importanti ricadute in significativi contesti locali. Tra i tanti esempi si può citare la vicenda della fusione tra l'Ansaldo San Giorgio e la Cge, filiale italiana della General Electric per il comparto elettromeccanico, che, nonostante le pressioni dell'azienda direttamente interessata, della Finmeccanica e dell'IRI, rischiò più volte di naufragare e si completò solo dopo anni di incertezze e indecisioni, a livello ministeriale e del Comitato dei ministri per le Partecipazioni statali. Tali incertezze erano assolutamente incomprensibili agli occhi degli americani, che minacciarono più volte di ritirare la loro adesione al progetto, considerati i crescenti dubbi «circa l'opportunità di legarsi ad un socio che concretamente si mostra[va] incapace di decidere tempestivamente sui problemi di fondamentale interesse per l'avvenire dell'azienda»¹¹.

⁹ Cfr. ASIRI, 884/E, Petrilli a Bo, 12 settembre 1963 e 1° giugno 1965.

¹⁰ In effetti, le tariffe telefoniche erano aumentate tra il 1954 e il 1963 di 36 volte, mentre quelle di altri prezzi amministrati, come i giornali o il servizio telegrafico, erano cresciute decisamente di più, rispettivamente 133 e 125 volte. Naturalmente va considerato che il progresso tecnico consentiva considerevoli aumenti di produttività nel settore delle telecomunicazioni (cfr. ASIRI, 884/E, Petrilli a Bo, 12 settembre 1963 e 18 gennaio 1965; sulla situazione del settore in quegli anni vedi B. Bottiglieri, *Stet. Strategie e struttura delle telecomunicazioni*, Milano 1987, pp. 322-355).

¹¹ Cfr. ASIRI, 885/E, Petrilli ad Aldo Moro, presidente del Consiglio, 28 aprile 1966; sulla questione vedi anche A. Quagli, *La struttura e la strategia dell'impresa, in Storia dell'Ansaldo*, 8. *Una grande industria elettromeccanica. 1963-1980*, a cura di V. Castronovo, Roma-Bari 2002, pp. 31-41. La questione della fusione rimase a lungo sospesa perché essa implicava anche un diverso assetto delle partecipazioni IRI ed Efim in alcuni comparti della meccanica.

In tutti i casi citati gli interventi richiesti arrivarono – se e quando arrivarono – fuori tempo massimo, contribuendo non di rado ad aggravare la situazione finanziaria del gruppo. D'altra parte, il governo – o più esattamente le forze politiche che facevano parte della maggioranza – proponeva a getto continuo ulteriori interventi: per salvare imprese in difficoltà, per svolgere il ruolo di promozione di aree rimaste ancora ai margini del processo di sviluppo industriale del paese, per rilanciare l'occupazione in aree a rischio.

Nell'insieme, dunque, un dialogo difficile: a partire dalla delicatissima dimensione finanziaria. Un filo sottile, che entrambi gli attori avevano interesse a non spezzare: l'IRI, per non pregiudicare definitivamente gli obiettivi che si era dato e che rispondevano sia alle esigenze del paese sia a quelle del gruppo stesso; il governo, per non incorrere in situazioni che avrebbero provocato difficoltà economiche, ma soprattutto sociali e politiche, in tutte le aree in cui era decisiva la presenza del gruppo pubblico. Ma siccome era la sfera politica ad avere in mano il grimaldello finanziario, le considerazioni di ordine più generale, relative all'insieme degli interventi pubblici e alle logiche del bilancio statale, venivano usate per procrastinare nel tempo anche gli impegni già assunti non solo sul piano politico, ma anche attraverso strumenti legislativi.

Dall'altra parte, la logica in cui agivano il governo ed i partiti che lo sorreggevano si traduceva in costanti interferenze nelle strategie del gruppo IRI, molto spesso per piegarle ad esigenze di carattere locale. Se si vuole, le resistenze dell'IRI a tali sollecitazioni servivano non tanto e non solo a frenare l'invasività della politica, ma soprattutto in molti casi a mettere in rilievo l'inconsistenza delle sue richieste sul piano economico e industriale.

Nel contempo, tuttavia, i vertici IRI non mancavano di riconoscere la necessità delle direttive del potere politico. Commentando un intervento di Siro Lombardini ad un convegno del 1963 sulla pianificazione economica, organizzato dal Centro di studi e piani economici, Petrilli aveva ricordato pubblicamente in tempi non sospetti, quando l'economia italiana viveva ancora una fase di vigoroso sviluppo, l'esigenza dell'autonomia gestionale, ma intesa non in astratto, bensì in un quadro di riferimento complessivo preciso, stabilito dall'esecutivo. Se l'economista aveva affermato che ad una massima autonomia aziendale non corrispondeva necessariamente una massima efficienza, il presidente dell'IRI, confermando che l'autonomia dirigenziale da sola non bastava, aggiungeva che «l'autono-

mia (connessa con la responsabilità) [è] necessaria per l'efficienza, con gli ovvii limiti di rispetto delle direttive di gruppo, a loro volta vincolate dalle più generali direttive del governo»¹².

Le richieste «esterne» erano sempre le stesse: posti di lavoro, da creare o da conservare, attraverso interventi delle società controllate. È possibile, tuttavia, suddividerle per grandi tipologie: sollecitazioni di interventi per avviare iniziative in aree ancora poco sviluppate sul piano industriale nel Centro-Sud; pressioni per garantire il mantenimento dei livelli di occupazione complessivi in caso di ristrutturazioni aziendali, anche quando ogni valutazione spingeva per una chiusura degli impianti; individuazione delle necessità di assorbire addetti di imprese private in crisi. In comune esse avevano un punto: l'attribuzione all'IRI di un ruolo automatico di surroga, collocato in una logica, per così dire, unidimensionale, quella di grande volano dello sviluppo e della stabilizzazione economico-sociale del paese, senza considerazione alcuna per i vincoli di bilancio. Un quadro complessivo in cui l'esigenza di salvaguardare l'esistente avrebbe, con il volgere degli anni Settanta, acquisito l'assoluta priorità.

Le risposte alla prima tipologia di richieste erano relativamente più semplici¹³. Molto più complicato era opporre un rifiuto quando il

¹² G. Petrilli, *La funzionalità degli Enti di gestione e la formula IRI*, in *Piano economico e impresa pubblica*, a cura di F. Archibugi e S. Lombardini, Torino 1963, p. 306. Tuttavia, nella corrispondenza riservata i toni erano nettamente diversi: un «motivo di preoccupazione per i maggiori responsabili dell'Istituto è dato dallo stato di disagio in cui i dirigenti del Gruppo debbono spesso operare a causa di interventi e pressioni esterne su fatti di esclusiva competenza aziendale. [...] è mio meditato convincimento che i dirigenti, a tutti i livelli, debbano poter operare con la dovuta serenità ed obiettività di giudizio, se non si vuole correre il grave rischio di distruggere la forza e l'efficienza delle unità aziendali e in definitiva di annullare quella struttura organizzativa che tanti risultati ha dato in passato e che ha di fronte a sé, per i prossimi anni, compiti di largo impegno per l'economia del paese» (ASIRI, 886/E, Petrilli a Bo, 12 settembre 1963).

¹³ A Di Cagno, ancora presidente della Sme prima di diventare il primo presidente dell'Enel, di origine barese, che chiedeva interventi nella sua provincia, Petrilli poteva rispondere che i piccoli interventi non erano nelle corde dell'IRI, il quale puntava su operazioni più importanti, e soprattutto di grandi dimensioni, come quella di Taranto, dove il nuovo impianto siderurgico avrebbe dato occasione di sviluppo ad un'area molto più estesa, compresa quella di Bari. Anche Arnaldo Forlani, vicesegretario della Dc, ma in questo caso soprattutto deputato marchigiano, dovette leggere un tondo «no» scritto da un «rammaricato» Petrilli alla richiesta che l'IRI partecipasse alla formazione della zona industriale di Ascoli Piceno. Stessa sorte venne riservata alle richieste di Aldo Moro (quando era presidente del Consiglio) di attivare

ventaglio delle pressioni coinvolgeva diverse formazioni politiche ed arrivava da aree già sviluppate sul piano industriale, dove l'IRI era presente. In questo caso si fornivano «ampie rassicurazioni», soprattutto per quanto riguardava il mantenimento dei livelli occupazionali: da San Giovanni Valdarno a Lovere, da Terni a Trieste. In altre occasioni, invece, i margini erano davvero molto ristretti e le possibilità di fare qualcosa realmente poche¹⁴. Un caso rilevante, su cui i dirigenti dell'IRI dovettero piegare più volte la testa, fu quello del cantiere navale di Livorno. Già nel 1962 l'impianto, considerato il meno efficiente dell'intero gruppo nel settore, secondo i dirigenti IRI era da chiudere e, al massimo, se ne poteva studiare una trasformazione in carpenteria metallica con l'aiuto della U.S. Steel. Ma la coalizione di forze ed interessi diversi, magari opposti sul piano politico ma, nell'occasione, convergenti, riuscì sempre a rinviarne la chiusura e successivamente, nei primi anni Settanta, quando venne posto in liquidazione, a fare riassorbire l'impianto ed i suoi occupati nell'Italcantieri¹⁵.

Ma, per ritornare alla già citata Dante Alighieri, le richieste all'IRI venivano anche da altri soggetti, non propriamente interessati ad attività economiche¹⁶. Naturalmente la disponibilità a venire incon-

imprese IRI per lo sviluppo economico-industriale del Molise, come a Giuseppe Spataro, «sollecitatore» per l'Abruzzo (così come il vescovo di Penne e l'arcivescovo di Lanciano). Eccezionalmente, poi, un intervento del ministro del Tesoro Colombo (il ministro più importante per garantire le risorse all'IRI) spinse l'Ente a favorire una *joint venture* di Italsider con dei privati nell'area di Potenza (cfr. ASIRI, 918/E, Petrilli a Di Cagno, 21 marzo 1961; ivi, 886/E, Petrilli a Bo, 12 novembre 1965 e 5 aprile 1967; Petrilli a Forlani, 26 giugno 1967; Petrilli al vescovo di Penne, 9 novembre 1967; ivi, 884/E, Petrilli a Moro, 24 gennaio 1967; Petrilli a Urso, 28 marzo 1967; ivi, 887/E, Petrilli a Spataro, 13 febbraio 1970).

¹⁴ Ad esempio, mentre i lavoratori delle miniere della Ferromin di Bavegno, in Alta Val Trompia, avevano perfettamente capito che le possibilità di garantire l'operatività degli impianti erano praticamente nulle e si erano già mossi per cercare un'occupazione alternativa, i politici, locali e nazionali (dal vicesegretario della Dc di Brescia a deputati eletti nei collegi della zona), cercavano invano di convincere i vertici IRI della possibilità/necessità di tenere aperta la miniera. In alcuni casi, per contro, nonostante l'impossibilità di mantenere in vita certe strutture produttive, la pressione congiunta di forze politiche e sindacati riusciva nell'intento di assicurare la sopravvivenza di realtà superate, improduttive e capaci solo di segnare perdite (ASIRI, 884/E, Petrilli a vicesegretario della Dc di Brescia, 11 gennaio 1964).

¹⁵ Cfr. ivi, 918/E, Petrilli a sindaco di Livorno, 7 marzo 1962.

¹⁶ Secondo una consuetudine comune alle grandi imprese, ma nel suo caso piegata talvolta a logiche clientelari dei partiti di governo. Nel primo profilo potevano rientrare i finanziamenti all'istituto di Storia dell'arte dell'Università di Pisa (diretto da Carlo Ludovico Ragghianti), alla citata Dante Alighieri o all'Istat. Ma

tro alle variegata richieste che giungevano (o erano appoggiate) dal mondo politico dei partiti di governo era funzionale a controbilanciare istanze più specifiche che partivano dal composito universo IRI, e non solo quelle – peraltro strategiche – relative all'aumento del fondo di dotazione dell'Ente. Le richieste interessavano interventi di ordine generale per certi settori particolarmente bisognosi di risorse, ma anche di provvedimenti legislativi per il loro riordino, come la cantieristica o i trasporti marittimi; in altri casi si trattava di una vera e propria attività istituzionale che veniva svolta sia nei confronti dei ministri incaricati di seguire l'iter di certi provvedimenti legislativi, sia nei riguardi di presidenti di commissioni parlamentari o di capi-gruppo, chiamati a modificare articoli di legge in discussione in una delle due Camere, che rischiavano magari di danneggiare questa o quell'impresa del gruppo IRI.

In altre occasioni l'attività di Petrilli e dei suoi più stretti collaboratori – Leopoldo Medugno, Fausto Calabria e Franco Viezzoli¹⁷

che dire dei contributi al Movimento gente della montagna (presieduto dal democristiano Achille Marazza), al Centro italiano relazioni umane, all'Unione uomini o alla Festa del socio di una sezione Dc di Roma? O di quelli a Mens sana in corpore sano o al Centro giovanile per l'ospitalità e l'orientamento culturale e morale dei giovani italiani a Londra? In comune, in genere, molti di questi enti minori avevano il fatto di essere emanazione del variegato universo cattolico, ma dal 1964 anche pubblicazioni dell'area socialista o associazioni politico-culturali come il Club Turati – presso il quale, quasi a confermare la recente decisione (era di fine 1967), il 12 febbraio 1968 Petrilli fece un intervento dal titolo *L'imprenditore pubblico alla frontiera degli anni Settanta*, nel corso di un convegno sulla politica dell'impresa pubblica – cominciarono ad ottenere sussidi regolari, sotto forma di abbonamenti e inserzioni pubblicitarie: la platea degli *stakeholders* si era ingrossata con la nascita dei governi di centro-sinistra (ASIRI, 886/E; 887/E; 918/E).

¹⁷ Fausto Calabria, dopo avere salito tutti i gradini dell'Ente, in cui era entrato giovanissimo, nel 1951, fu nominato direttore centrale nel 1964, mentre nel 1970 divenne anche responsabile della finanza dell'Ente. Dipinto dalla stampa come l'«ambasciatore [di Petrilli] presso il mondo politico, dove sapeva destreggiarsi con grande abilità tra le correnti democristiane, partito cui [fu] sempre legato da un vincolo di ferro», era soprattutto uno dei più stretti collaboratori del presidente dell'IRI. Franco Viezzoli, anch'egli nominato alla stessa carica, ebbe la delega per coordinare la parte industriale e manifatturiera del gruppo. I due ricevettero il molto evocativo soprannome di «alani» di Petrilli, «fedeli e grintosi esecutori» dei voleri del presidente dell'IRI e del direttore generale Leopoldo Medugno. Per loro venne letteralmente inventato l'incarico, mai esistito in precedenza, di «direttori centrali addetti alla direzione generale» (cfr. M. Panara, *Da semplice impiegato alla testa di Mediobanca*, in «la Repubblica», 18 ottobre 1984; G. Gambarotta, *L'«alano» dell'IRI è giunto a fine carriera*, in «Corriere della Sera», 20 gennaio 1994).

– era volta a garantire alle aziende del gruppo commesse, specie da parte di altre imprese controllate dallo Stato, come l'Enel o le Ferrovie, i cui ordini finivano spesso, sia negli anni Sessanta che negli anni Settanta, ad imprese private italiane, ma ancora più spesso ad aziende straniere. In questi casi l'intervento avveniva presso i ministri direttamente interessati, come quello dell'Industria, ma talvolta giungevano fino alla presidenza del Consiglio.

D'altra parte, il controllo del poliedrico «universo IRI» non era cosa facile. In molti casi, oltre agli aspetti puramente strutturali, era necessario tenere conto delle difficoltà oggettive di dover formalmente dare indicazioni a personaggi che, per certi versi, avevano fatto idealmente la storia dell'IRI. Si trattava di manager con un profilo tecnico-professionale ed intellettuale molto elevato, che avevano legato il proprio nome ad intere stagioni positive delle società o delle banche che guidavano, spesso da molti anni. L'elenco potrebbe essere lungo, ma ci limiteremo alle personalità più in vista, la cui notorietà andava ben oltre l'ambito aziendale per proiettarsi su un piano nazionale e, talvolta, internazionale: pensiamo a Raffaele Mattioli (presidente della Banca Commerciale), a Enrico Cuccia (amministratore delegato di Mediobanca), a Giuseppe Luraghi (amministratore delegato dell'Alfa Romeo), ad Arnaldo Giannini (presidente dell'Ansaldo), a Ernesto Manuelli (presidente della Finsider), a Fedele Cova (l'uomo cui è legato lo sviluppo della Società Autostrade, uno dei simboli del «miracolo economico» italiano e della modernizzazione del paese).

Per motivi legati alle logiche aziendali, ma anche alla ricerca di una propria visibilità politica e mediatica, talvolta questi dirigenti prendevano iniziative o assumevano posizioni pubbliche non concordate con i vertici, che potevano avere – come scrisse Petrilli – «ripercussioni esterne di delicato rilievo». Silvio Golzio, quando era presidente della Stet, venne invitato ad evitare «dichiarazioni pubbliche [...] in contrasto con orientamenti delle autorità di governo o dell'Istituto» e a vigilare affinché si attenessero a questa linea anche i dirigenti del gruppo. Cova fu severamente ripreso per alcune dichiarazioni fatte nel corso di una manifestazione organizzata dal Rotary Club di Milano, quando annunciò un «piano di nuove autostrade» per l'Italia settentrionale, un progetto che non era attuabile a causa della difficile congiuntura del paese e che rischiava di generare «aspettative che non [potevano] non rimanere deluse». Il capo della Finsider, Manuelli, venne duramente richiamato da Petrilli per alcune dichiarazioni rilasciate nel 1967 al «Messaggero» dal presidente

della Terni, Leonardo Siliato, circa la partecipazione dell'IRI alla realizzazione di grandi infrastrutture nel Lazio. Ma anche Mattioli, due anni più tardi, si vide costretto a subire una severa ramanzina dal presidente dell'IRI per avere effettuato delle acquisizioni – per le quali peraltro si congratulava – senza avere sentito preventivamente l'«azionista di maggioranza»¹⁸.

3. Una «governance» più politica con la crisi degli anni Settanta?

Ribadire il principio di autorità e di comando nella struttura della *governance* dell'IRI divenne un'operazione sempre più complessa e delicata dalla fine degli anni Sessanta, perché l'insieme delle regole e delle gerarchie politico-istituzionali ed amministrative che avevano fino a quel momento fatto funzionare la «macchina» IRI vennero gradualmente modificate. Una svolta avvenne con la decisione, presa nel febbraio del 1967, di sopprimere il Comitato interministeriale per la ricostruzione (Cir) e di sostituirlo con il Comitato interministeriale della programmazione economica (Cipe), cui vennero attribuite, tra l'altro, anche le prerogative di altri comitati interministeriali, tra cui quello delle partecipazioni statali¹⁹. Tuttavia, rimase in effetti molto lontana dallo spirito e soprattutto dalla prassi del Cipe la possibilità/capacità di realizzare davvero «una credibile politica economica», soprattutto perché esso si limitò «spesso a riflettere le alleanze e le tensioni facenti capo alla dirigenza degli stessi enti di gestione»²⁰. Cionondimeno il Cipe sarebbe diventato sempre più, negli anni seguenti, non solo la sede ma anche il promotore di iniziative di particolare rilievo sia per il mondo dell'impresa pubblica che per quella privata (nei più importanti settori siderurgico, meccanico, aeronautico ed elettronico)²¹.

¹⁸ Cfr. ASIRI, 919/E, Petrilli a Golzio, 15 maggio 1964; ivi, 886/E, Petrilli a Manuelli, 21 febbraio 1967; Petrilli a Cova, 4 aprile 1967.

¹⁹ Cfr. F. Lavista, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta*, Bologna 2010, pp. 398 sgg.

²⁰ G. Amato, *Le partecipazioni statali. Cenni descrittivi del sistema e della sua evoluzione*, in «Rivista di economia e politica economica», a. II, 1976, p. 140.

²¹ Cfr. A. Massera, *Tendenze delle Partecipazioni statali dal 1956 al 1975*, in «Rivista trimestrale di diritto pubblico», XXVI, n. 11, 1976, pp. 89-90; F. Lavista, *Dallo statuto del 1948 alla programmazione economica nazionale*, in *Storia dell'IRI*, 2, *Il «miracolo» economico*, cit., pp. 555-556.

Nei suoi rapporti con l'IRI i compiti del Cipe erano molto più ampi rispetto a quelli in capo all'organo di cui prendeva il posto. In sostanza – per riprendere un'immagine suggestiva, ma forse anche un po' schematica, di Sabino Cassese – si passò «dal controllo-direzione [...] al controllo-autorizzazione», rischiando di proporre, con il tempo, in un ambiente con caratteristiche giuridiche e culturali completamente diverse, le procedure dell'amministrazione ministeriale²². A tale proposito l'organizzazione del ministero delle Partecipazioni statali, cui toccava ancora più che in passato la «funzione di intermediazione tra istanza politica di programmazione ed istanza economica» – proprio per consentire che «il momento burocratico [potesse] tallonare più da vicino il momento imprenditoriale» –, comportò un rafforzamento degli uffici, un uso più generalizzato delle circolari e una richiesta di informazioni sempre più dettagliate alle holding di settore e alle singole aziende, rafforzando ulteriormente, almeno nelle intenzioni, la propria funzione di controllore, piuttosto che di coordinatore²³.

Era, questa, solo l'ultima conferma di un nuovo modo di intendere i rapporti tra il sistema politico e il mondo delle imprese pubbliche. La nascita del Cipe e la tendenza alla burocratizzazione delle decisioni sarebbero state di per sé un elemento critico per una struttura già molto articolata e complessa come era l'IRI, ma tale processo coincise con la grande stagione degli shock (quello salariale, quello petrolifero, quello del disordine monetario e della finanza pubblica)

²² Cfr. S. Cassese, *Il controllo delle partecipazioni statali*, in «Rivista trimestrale di diritto pubblico», XXX, n. 4, 1980, pp. 1219 e 1223-1224; Id., *I mutamenti delle imprese pubbliche*, in *Giornata in onore di Pasquale Saraceno. Le partecipazioni statali, l'internazionalizzazione e l'unificazione dell'economia italiana*, Milano 1989, p. 66.

²³ Negli anni successivi una serie di circolari ministeriali specificò ulteriormente le operazioni soggette ad autorizzazione, che compresero anche le fusioni per concentrazione o incorporazione, l'emissione di obbligazioni, gli aumenti di capitale non previsti per legge e, quindi, tutti gli atti «suscettibili di modificare la struttura giuridica dell'ente o delle società controllate». Nell'aprile del 1975 il ministero delle Partecipazioni statali inviò una circolare avente per oggetto la «Disciplina delle autorizzazioni e comunicazioni in tema di iniziative ed interventi degli Enti di gestione», che divenne una sorta di *summa* delle procedure e dei protocolli da seguire. I vertici dell'IRI non poterono che accoglierla, smussandone alcuni aspetti minori (cfr. ASIRI, ADA2/4, Petrilli a ministero delle Partecipazioni statali, 7 maggio 1975). Nel documento del ministero c'era anche una svista di non poco conto. Nella fretta, e forse anche nella logica tutta amministrativo-burocratica, dimenticarono di considerare l'importante eccezione del comparto bancario, che non poteva essere soggetto a direttive ministeriali, essendo istituzionalmente dipendente dalle autorizzazioni e dai controlli della Banca d'Italia.

e con la grave crisi generale e in particolare della grande impresa, privata come pubblica.

Uno degli effetti di tale crisi fu la tentazione di trasformare l'IRI in un improvvisato ospedale da campo, presso il quale trasferire migliaia di dipendenti di aziende private in crisi, cui se ne aggiunsero successivamente altri provenienti da imprese di gruppi pubblici, alcuni liquidati. I dati rintracciati nell'archivio IRI sono più che eloquenti. Tra il 1952 e il 1960 le aziende acquisite dal gruppo erano state 19, per un totale di circa 22.000 addetti; tra il 1961 e il 1968 le acquisizioni erano state 23, per un totale di circa 16.000 dipendenti. Poi, negli anni della crisi, si ebbe una vera e propria impennata: 5 acquisizioni nel 1969, per complessivi 2.600 addetti; 2 appena l'anno dopo, per 5.200 addetti; 22 solo nel 1971, con poco meno di 24.500 addetti interessati; 8 nel 1972, con altri 16.200 addetti; 3 nel 1973, per oltre 4.200 addetti; 18 nel 1974, con altri 13.500 addetti circa. Negli anni più difficili della crisi, dal 1969 al 1974, le acquisizioni coinvolsero dunque complessivamente 58 imprese, per un totale di oltre 66.000 dipendenti. Svareti settori furono interessati da questa politica, dal manifatturiero all'alimentare, dalla meccanica alle costruzioni. Nella stragrande maggioranza dei casi si trattava di travasi dal settore privato. Nell'ondata successiva di acquisizioni, tra il 1975 e il 1979, il fenomeno fu strutturalmente diverso: il totale delle aziende acquisite fu pari a 58, ma solo nel 1977 se ne contarono 37, quasi tutte frutto del passaggio dall'Egam alla Finsider delle imprese operanti nel settore siderurgico, mentre il numero totale degli addetti interessati sfiorò le 24.000 unità²⁴.

Nell'insieme, tuttavia, la funzione di «serbatoio con capacità così elevate di assorbimento dell'occupazione» venne sensibilmente a ridursi, visto che dal 1975 al 1980 la crescita fu solo del 5,5%²⁵. In questo quadro si rileva il processo di meridionalizzazione dell'occupazione delle aziende IRI. Se nel 1967 gli occupati nel Mezzogiorno erano pari al 19,03% del totale, nel 1976 erano saliti al 27,83%, frutto del grande impegno per lo sviluppo industriale del Mezzogiorno, che

²⁴ Cfr. ASIRI, 374/CX STU 279.

²⁵ Cfr. G. Bognetti, *Il sistema delle partecipazioni statali negli anni '70*, in *La crisi delle partecipazioni statali*, a cura di E. Gerelli e G. Bognetti, Milano 1981, pp. 19-20; U. Del Canuto, *Alcuni dati illustrativi dei mutamenti intervenuti nella struttura del gruppo IRI nel tempo misurati a partire dalle variazioni della sua occupazione*, in *Studi in onore di Alberto Mortara*, a cura di G. Bognetti, G. Muraro e M. Pinchera, vol. I, Milano 1990, p. 494.

caratterizzò l'IRI, e che non aveva paragoni non solo con le imprese private, ma anche con gli altri enti di gestione²⁶. Un processo di queste dimensioni poteva avvenire solo attraverso un orientamento di forte impronta politica. Gli osservatori dell'epoca e larga parte della letteratura attribuiscono alle crescenti pressioni del governo non solo le decisioni riguardanti le politiche di salvataggio delle imprese in crisi, ma anche l'insieme delle scelte che avrebbero mutato in quegli anni il «patrimonio genetico» dell'IRI. Per evitare una banalizzazione di queste valutazioni, occorre notare come il cambio ai vertici del ministero delle Partecipazioni statali segnasse un momento di svolta determinante. Il passaggio da Bo a Piccoli, sebbene non immediato (tra i due vanno inserite anche le brevissime esperienze – quindici mesi in tutto – di Arnaldo Forlani e Franco Maria Malfatti), cioè da un uomo della sinistra democristiana che vantava legami soprattutto con Mattei, ma manteneva rapporti istituzionali di alto profilo con i manager centrali di tutti gli enti di gestione, ad un esponente di spicco della corrente dorotea (che controllava il partito e che teneva praticamente in maniera ininterrotta per tutti gli anni Settanta la guida del ministero: dopo Piccoli, con Gullotti e poi con Bisaglia), rappresentava la decisione, da parte della Dc, di aumentare la sua influenza diretta nel sistema delle imprese pubbliche.

Proprio Piccoli, che resse il dicastero delle Partecipazioni statali in tre governi diversi, tra il 1970 e il 1972, si incaricò di esplicitare il valore di questo punto di svolta attraverso la sottolineatura della necessità di uno «stretto legame e costante collegamento tra mondo politico e mondo economico». Nella relazione programmatica per il 1971 il nuovo ministro delle Partecipazioni statali aveva scritto che non era «realisticamente conferibile alle partecipazioni statali il compito precipuo di risolvere direttamente i problemi occupazionali del paese», perché tali interventi apparivano «estranei a quella organicità di azione che le imprese in mano pubblica [dovevano] in ogni caso perseguire per realizzare in condizioni di economicità gli obiettivi ad esse assegnate»²⁷. Pochi mesi più tardi, nel novembre

²⁶ Cfr. ASIRI, 374/CX STU 279, Elaborazioni dell'Ufficio studi sul tema delle PPSS. 1975-1977, *Partecipazioni statali e occupazione*. Gli occupati al Sud dell'Eni erano il 22,22% nel 1967 e il 29,78 nel 1976; quelli dell'Efim il 40,43 prima e il 37,96 poi; quelli dell'Egam il 20,05 nel 1967 e il 14,11 nel 1976.

²⁷ Cfr. Ministero delle Partecipazioni statali, *Relazione programmatica 1971*, Roma 1971, pp. 14 e 19.

del 1971, parlando ai dirigenti delle aziende pubbliche Piccoli sottolineava peraltro il nuovo ruolo delle partecipazioni statali per la ripresa economica, mettendo in luce che esse disponevano di «una strumentazione in qualche modo correttiva delle eventuali distorsioni e degli squilibri dello sviluppo», capace di agire «massicciamente in funzione anticongiunturale, promozionale e attivatrice di processi industrialmente validi ed evoluti: ed in funzione, poi, di un'ordinata (non precaria o demagogica, dunque) politica d'occupazione». Nella difficile situazione economica e sociale nazionale ed internazionale

abbiamo posto il piede sull'acceleratore, perché intuivamo – continuava Piccoli – che se non avessimo riempito noi un vuoto d'iniziativa e d'intraprendenza, se non avessimo rimosso la cortina degli alibi e delle paralizzanti paure, il tempo del recupero si sarebbe allungato indefinitamente: con l'unico effetto di aggravare i problemi, di crearne di nuovi, in un circolo d'immobilità di cui avremmo pagato il prezzo in termini non solo economici, ma sociali e politici²⁸.

La logica della politica degli interventi di salvataggio ebbe due effetti nell'immediato per l'IRI. Nel corso degli anni Settanta, la formazione di nuove società a controllo pubblico, come la Gepi e l'Egam, poteva portare anche un elemento oggettivo di indebolimento della centralità dell'Ente, che doveva ora competere con altri centri per ottenere attenzioni, impegni e soprattutto finanziamenti da parte del governo e del Parlamento. L'Egam fu istituito come ente di gestione di imprese (già a controllo pubblico) nel settore minerario-metallurgico, la Gepi come società partecipata da IRI, Eni, Efim e Imi con finalità di salvataggio delle imprese in crisi, utilizzando l'*expertise* dei suoi azionisti senza addossarle loro direttamente, ma proponendosi di accompagnarle al mercato o alla liquidazione. Ma entrambi si risolsero in un appesantimento degli impegni dell'IRI. Le imprese dell'Egam, che fu ben presto liquidata, furono addossate direttamente all'IRI. Per la Gepi – per la quale venivano richiesti all'IRI, in qualità di azionista, interventi sul capitale – l'unica cosa che l'Istituto poteva fare, come scrisse Petrilli al presidente della Gepi, che lo sollecitava in tal senso, era assicurare «l'interessamento

²⁸ Fondazione Luigi Sturzo, Archivio Piccoli, serie VI, 146, 116, *Le partecipazioni statali nell'attuale congiuntura*, bozza a stampa del discorso tenuto il 16 novembre 1971 ai dirigenti degli enti di gestione.

dell'Istituto nelle sedi competenti» perché venisse data attuazione all'aumento di capitale stabilito per legge nel febbraio del 1974²⁹.

Dall'altra parte aveva cominciato ad insinuarsi tra i dirigenti delle aziende pubbliche, e soprattutto dell'IRI, una «condizione di stanchezza, di mortificazione, di frustrazione» – come la definì lo stesso Piccoli nel suo intervento – rispetto all'affermarsi di logiche che non premiavano la coerenza, la lungimiranza e la forza dei programmi industriali e la capacità manageriale di saperli gestire, ma solo dimensioni spiccatamente extra-economiche, cariche di pesanti conseguenze finanziarie nella gestione stessa delle aziende. La tempesta che si stava avvicinando avrebbe investito nel giro di pochi anni l'intero gruppo dirigente.

Già nel 1971, nel pieno delle vertenze per l'applicazione dei contratti, Giuseppe Glisenti (direttore centrale IRI per i problemi del lavoro e per un certo periodo anche tra i papabili per succedere a Petrilli nel 1972), espressione di quella cultura cattolica che aveva esaltato il ruolo di promotore dello sviluppo del sistema delle partecipazioni statali, ma anche manager che durante tutto il periodo della sua presidenza all'Intersind aveva fatto dell'indipendenza di giudizio e di scelta la sua visione, si trovò di fatto «sfiduciato» dall'intervento del ministro del Lavoro, il democristiano Donat-Cattin, nel corso dell'assemblea dell'organizzazione sindacale delle imprese statali svoltasi nel maggio del 1971. L'anno prima, quando quel ministero era retto dal socialista Giacomo Brodolini, Glisenti aveva duramente criticato la politica sindacale ed osservato che lo Statuto dei lavoratori introduceva un'eccessiva semplificazione in questioni molto complesse, limitando non poco i margini operativi delle aziende. In occasione della nuova assemblea, Glisenti ribadì le sue considerazioni critiche, mitigandole nella forma, rispetto alle espressioni che aveva usato nel corso di un'intervista al «Mondo» apparsa nel gennaio del 1971³⁰. Donat-Cattin lesse una vera e propria «controrelazione»: difese i sindacati, addebitando le rivendicazioni più dannose alla componente più estremista, ed attaccò duramente il mondo imprenditoriale privato, incapace, a suo dire, di comprendere i mutamenti politici e sociali avvenuti nel paese. Glisenti si dimise nel settembre del 1971³¹.

²⁹ Cfr. ASIRI, SE/888, Petrilli ad Aurelio Gandini, presidente della Gepi, 4 giugno 1974.

³⁰ Cfr. F. Bugno, *La sfida che spacca le aziende*, in «Il Mondo», 10 gennaio 1971.

³¹ Cfr. A. Fantoli, *Ascesa e declino dell'IRI*, cit., p. 55; C. Troilo, 1963-1982.

L'anno dopo ci furono le modalità di pensionamento di Raffaele Mattioli. La sua uscita di scena ebbe caratteri non meno clamorosi. Abbandonare la presidenza operativa della principale banca del paese, dove aveva lavorato ininterrottamente dal 1925, era nel novero delle possibilità, considerata anche l'età avanzata (77 anni). Tuttavia, il motivo per cui si consumò la nuova frattura era un altro: Mattioli non aveva voluto avallare – rifiutando la presidenza onoraria dell'istituto di credito – la scelta di nominare al suo posto Gaetano Stammati, che dal 1967 guidava la Ragioneria generale dello Stato, dopo aver ricoperto le più alte cariche dell'amministrazione statale³².

Un'altra vicenda che marcò simbolicamente la fine di un'epoca o, quantomeno, di un certo modo di intendere il ruolo dei manager pubblici avvenne nel 1973-1974, e ci porta dentro la storia dell'Alfa Romeo e dell'uomo che legò il proprio nome alle sorti di quest'azienda, Giuseppe Luraghi³³. La sua uscita di scena è legata alla sua assoluta contrarietà ad aprire (o, più esattamente, a fingere di voler aprire) un secondo impianto in Campania, in provincia di Avellino, feudo incontrastato dell'allora ministro dell'Industria Ciriaco De Mita, facendovi affluire lavorazioni che erano state programmate per Arese. Le insistenze del nuovo ministro delle Partecipazioni statali, Antonino Gullotti, che aveva assunto l'incarico nel luglio del 1973 con il quarto governo Rumor, non valsero a smuovere Luraghi, il quale subì un'umiliazione ancora più grande di quella di Glisenti o Mattioli. Come raccontò lo stesso Luraghi diversi anni più tardi, i vertici dell'IRI indussero infatti la maggioranza dei consiglieri d'amministrazione

I venti anni che sconvolsero l'IRI, Milano 2008, pp. 110-113; F. Ricciardi, *Il rinnovamento delle relazioni industriali e la nascita dell'Intersind: un esperimento di regolazione sociale (1954-1969)*, in *Storia dell'IRI*, 2, *Il «miracolo economico»*, cit., pp. 259-312; dello stesso Ricciardi si veda anche il saggio in questo volume.

³² Nella lettera di commiato a Mattioli, Petrilli scrisse – con retorica pari solo all'ipocrisia che imponeva il momento di crisi – che «nell'inesorabile corso del tempo un bel giorno la saggezza consiglia di allontanarsi dall'agone delle quotidiane fatiche di posti di responsabilità per dedicarsi maggiormente agli 'otia', condimento sapido di una vita ben spesa. Ed Ella vuole oggi ascoltare tale consiglio e ne ha dato notizia come di decisione irrevocabile» (ASIRI, 888/SE, Petrilli a Mattioli, 22 aprile 1972). In attesa di una esaustiva biografia di Mattioli si veda la voce redatta da F. Pino per il *Dizionario biografico degli italiani*, vol. LXXII, Roma 2009, e il recente lavoro di S. Gerbi, *Mattioli e Cuccia. Due banchieri del Novecento*, Torino 2011.

³³ Si vedano i saggi di F. Amatori, *Un profilo d'insieme: l'età dell'IRI*, e di A. De Benedetti, *L'IRI e il Mezzogiorno. Una interpretazione*, entrambi nel volume 2 di questa *Storia dell'IRI*.

dell'Alfa a dimettersi, facendo così decadere l'intero organismo, vista l'indisponibilità del suo presidente a lasciare l'incarico. D'altra parte, come era avvenuto anche in anni precedenti in casi di altre aziende IRI, per tentare di rafforzare la sua traballante posizione interna il manager aveva cercato appoggi politici nell'opinione pubblica, attraverso dichiarazioni e prese di posizione in contrasto con le direttive del governo, di Finmeccanica e dell'IRI, che mettevano in discussione l'insieme delle politiche meridionalistiche delle imprese pubbliche e avevano reso oggettivamente impossibile la sua permanenza alla testa dell'azienda. Il principio fondamentale di autorità e di subordinazione dei manager ai livelli superiori di responsabilità venne ribadito con determinazione dai vertici dell'IRI, che riaffermarono l'invalidità del confine che esisteva tra l'ambito di responsabilità manageriale e la «necessità di attribuire l'ultima parola a chi è legittimato a rappresentare gli interessi dell'intera società civile»³⁴.

Distanti dalla nuova realtà che si andava manifestando nel corso degli anni Settanta potevano allora apparire le considerazioni che faceva in quel periodo Pasquale Saraceno, ricordando che nelle attività dei manager erano «indistintamente commisti momento tecnico-economico e momento politico: e ciò non per una indebita invadenza del management nella sfera politica, ma perché è dal mondo della produzione che emergono continuamente idee la cui realizzazione interessa l'azione politica»³⁵. Quando Saraceno pubblicava questo saggio, nel 1975, pochi mesi dopo una rottura per molti versi clamorosa come quella di Luraghi, quelle parole echeggiavano ormai un'impostazione teorica lontana dalla realtà di quei giorni. Analogamente a tanti altri protagonisti del dibattito di quel periodo, sul versante dei riformatori, Saraceno era caduto nel rischio evocato da Giuliano Amato in quegli stessi anni, quello di non tenere nel dovuto conto la crescente «discrepanza tra i fatti e i modelli», indulgendo «alla tentazione di ravvisare nei primi il riscontro del modello». E più avanti, nel testo di Amato si poteva quasi leggere una rispo-

³⁴ ASIRI, SE/888, Petrilli a Luraghi, 7 marzo 1974; su Luraghi si rimanda a R. Gianola, *Luraghi, l'uomo che inventò la Giulietta*, Milano 2000; a N. Crepax, *Autonomia e responsabilità del manager pubblico: le scelte di Giuseppe Luraghi all'Alfa Romeo*, in «Annali di storia dell'impresa», 15-16, 2004-2005, pp. 364-365; e alla recente biografia di D. Pozzi, *Una sfida al capitalismo italiano: Giuseppe Luraghi*, Venezia 2012.

³⁵ P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano 1975, p. 83.

sta indiretta proprio alle parole di Saraceno, peraltro mai citato, là dove l'autore scriveva che «il modello imperniato sulla difesa della politica della imprenditorialità degli enti [poteva] fare da baluardo protettivo di interessi da basso impero, che nulla hanno a che fare con la economicità e con la concorrenzialità sul mercato delle società a partecipazione statale»³⁶.

4. *Tra oneri impropri, crisi del modello IRI e malessere dei manager*

La crescita delle tensioni politico-sindacali nelle fabbriche e la spirale sempre più drammatica delle violenze nei luoghi di lavoro (in cui le aziende IRI ebbero il triste primato) e fuori, fecero da sfondo a discussioni molto vaste e articolate sul ruolo delle imprese pubbliche e dell'IRI in particolare, sia al suo interno che nelle diverse sedi istituzionali, condizionandone non poco gli esiti. La crescita dei livelli occupazionali del gruppo IRI nella prima metà degli anni Settanta, unita al disordine con cui si procedette pur di salvaguardare i posti di lavoro nelle aziende in crisi, si accompagnò, infatti, all'aggravamento di una serie di problemi. Alcuni erano di ordine strutturale (la situazione della siderurgia e dei cantieri navali), altri di ordine finanziario (nel caso della Sip, della Società Autostrade, ma anche della Rai, tutte situazioni in cui non si era potuto procedere all'adeguamento delle tariffe del servizio per ragioni politico-sociali). L'effetto congiunto fu quello di fare emergere come la gestione del gruppo IRI fosse sempre più condizionata da una serie di vincoli o, meglio, di «oneri impropri» – un'espressione che venne largamente in uso verso la metà degli anni Settanta – che in molti casi poco o nulla avevano a che vedere con il perseguimento dei suoi fini istituzionali³⁷. La discussione su questo

³⁶ G. Amato, *Le partecipazioni statali*, cit., pp. 140-141.

³⁷ Nel 1975 Picella, direttore centrale dell'IRI, scriveva: «L'introduzione di condizionamenti in gestioni che rimangono motivate dal profitto può comportare – e in genere comporta – un costo; tale costo costituisce il cosiddetto onere *improprio*, restando inteso che l'onere è tale per l'impresa che accetta il condizionamento, essendo esso estraneo alle sue motivazioni, l'onere in questione non è invece improprio per l'ente di gestione, dato che esso è, in sostanza, il risultato dell'attività che è *propria* dell'ente stesso. Il totale degli oneri impropri rappresenta il costo del tipo di azione pubblica che si svolge attraverso l'ente di gestione, si può quindi dire che compito dell'ente di gestione è di ottenere che sia massimizzata la economicità delle imprese

tema divenne in realtà l'occasione per un riesame del modello IRI e, più in generale, per una rivisitazione dell'insieme della presenza pubblica nell'economia. Se quest'ultimo argomento non aveva caratteri nazionali (sul tema si discuteva un po' ovunque, in Europa, almeno dove l'esperienza aveva un certo rilievo), la specificità delle questioni italiane convogliò a lungo l'attenzione dell'opinione pubblica e del Parlamento su questi temi, aprendo una lunga stagione di discussioni che si prolungò almeno fino all'inizio degli anni Ottanta³⁸.

In un paese in profonda trasformazione economica, sociale e culturale, con un sistema politico-istituzionale che stava evidenziando l'incapacità di interpretare fino in fondo le spinte confuse al cambiamento che salivano dalla società, riversando la propria domanda sui due maggiori partiti (la Democrazia cristiana e il Partito comunista, che nelle elezioni del giugno 1976 avrebbero messo insieme quasi il 75% dei voti), il mondo IRI non poteva essere certo risparmiato da questa crisi complessiva. Anzi, per alcuni versi ne era uno dei simboli più evidenti, proprio in virtù del suo essere punto di incontro e di mediazione tra spinte diverse: quella politica e quella economica, quella dei partiti e quella del management, quella delle logiche del mercato e quella del clientelismo e del sottogoverno³⁹. In sostanza, mentre nell'IRI cresceva la consapevolezza che venissero riversati su

e minimizzato il complesso degli oneri impropri sopportati dalle aziende per effetto dei vincoli politici che esse hanno accettato», anche se poi aggiungeva che «l'ente di gestione non può accettare di introdurre nelle gestioni aziendali qualsiasi condizionamento indicato dalle superiori autorità; può farlo solo nei limiti in cui esso è in grado di salvaguardare il capitale delle aziende coprendo con risorse proprie gli oneri che, per le ragioni dette, le aziende subiscono» (ASIRI, SD/154, 2, Aree di perdita).

³⁸ Cfr. *supra*, il saggio di M. Granata.

³⁹ Alcune vicende avvenute proprio attorno alla metà del decennio, quando si discuteva con tanto impegno di questi temi, aggiunsero sale ad una ferita aperta: un caso toccò un altro ente di gestione (nel novembre del 1975 era infatti scoppiata la vicenda Egam-Fassio), ma poi la tempesta investì l'IRI e alcune sue controllate: dapprima lo scandalo per gli Hercules C-130 della Lockheed e pochi mesi dopo il caso dei cosiddetti «traghetti d'oro», che investì la Finmare, la sua controllata Adriatica e il ministro della Marina mercantile Giovanni Gioia (cfr. G. La Malfa, *Il caso Egam-Fassio*, Milano 1975; M. Caprara, *Il caso Lockheed in Parlamento*, in *Storia d'Italia, Annali 17, Il Parlamento*, a cura di L. Violante, Torino 2001, pp. 1127-1154; Camera dei deputati-Senato della Repubblica, Commissione parlamentare per i procedimenti d'accusa, VII legislatura, Relazione sugli atti del procedimento 202/VII concernente il deputato Giovanni Gioia nella sua qualità di ministro della Marina mercantile pro tempore, relazione di minoranza, presentata alle Camere il 19 dicembre 1980; S. Sergi, *Quei traghetti davvero d'oro*, in «l'Unità», 4 novembre 1982).

molte sue aziende oneri che non gli toccavano o che gli incombevano in una misura non adeguata agli obiettivi cui facevano riferimento, ci si interrogava fino a che punto potesse continuare a sopravvivere un modello che aveva bisogno di essere profondamente ripensato.

Mentre nel dibattito pubblico imperversavano espressioni colorite per definire negativamente il mondo delle aziende pubbliche – i cosiddetti «carrozzoni» – e dei suoi alti dirigenti, remunerati con «stipendi d'oro»⁴⁰, in quello interno al vertice dell'IRI lo scontro venne acceso da Pietro Armani, membro del comitato di presidenza dell'IRI (indicato dal Partito repubblicano), il quale in una lunga intervista concessa al «Sole 24 Ore» da una parte esaltò le capacità manageriali di Petrilli («le cui doti e il cui prestigio sono indiscussi e fanno onore al nostro paese»), ma dall'altra attaccò in maniera frontale l'intero sistema:

quando certi avventurosi interventi di salvataggio vengono compiuti sotto la pressione di un ministro, di un capo partito o del politico locale, quando certi investimenti vengono intrapresi senza validi riscontri ed economicità, allora la motivazione politica delle scelte è tale da schiacciare ogni residua volontà di conduzione economica ed ogni capacità imprenditoriale. I dirigenti delle pp.ss. devono, in questi casi, solo adattarsi ad accettare scelte di investimento che rispecchiano le esigenze (e talvolta i capricci) del «primato della politica»⁴¹.

Di fronte a queste prese di posizione, Petrilli replicò polemicamente, facendo riferimento alle procedure della *governance* IRI o almeno della sua interpretazione da parte dei vertici: i principi del decentramento delle responsabilità e delle funzioni non potevano far venir meno l'attenta valutazione dei programmi e bilanci delle holding settoriali, mentre per le aziende operative l'esame era realizzabile solo in quelle direttamente partecipate dall'IRI; ruolo centrale era dunque proprio quello del Comitato di presidenza, cui spettava il compito di effettuare un esame molto approfondito di tali dati sulla base della documentazione presentata dai servizi dell'Istituto⁴².

⁴⁰ Cfr. A.S. Ori, *Il carrozzone. Uomini, fatti e cifre dell'IRI*, Milano 1977, p. 51.

⁴¹ *Ripensamento critico per l'impresa pubblica. A colloquio con Pietro Armani*, in «Il Sole 24 Ore», 2 novembre 1974.

⁴² Cfr. ASIRI, SE/889, Petrilli ad Armani, 11 ottobre 1974, 21 gennaio 1975 e 31 gennaio 1975.

Il vertice dell'IRI dovette anche affrontare una sorta di contestazione interna. Parliamo della vicenda del cosiddetto «documento dei funzionari», redatto nel marzo del 1975⁴³: esso rifletteva un malessere che coinvolgeva una struttura che era stata pensata ed organizzata nel contesto di un rapporto con la politica insieme più qualificato e meno invasivo.

A redigere le 35 pagine del documento, intitolato *Considerazioni sul ruolo e le funzioni dell'IRI*, era stato un gruppo di funzionari su mandato della commissione interna, un organo che risaliva al 1947. Nel contesto di un esame critico della politica delle partecipazioni statali e degli esiti fallimentari della programmazione economica, i temi sollevati nel testo (nomine dei dirigenti, elaborazione di proposte ed iniziative in relazione alla situazione economica e sociale del paese, modalità di definizione e approvazione dei programmi e dei bilanci delle aziende nel quadro del programma più generale del gruppo, politica finanziaria e coordinamento delle politiche in campi di comune interesse per le aziende del gruppo) si collocavano in una prospettiva di profonda riforma, che garantisse per l'IRI un «ruolo esplicito e pieno di interlocutore e di proponente» rispetto all'autorità politica.

Chi predispose il documento fece emergere tutta la delusione che il *middle management* dell'Istituto covava da tempo, osservando quanto avveniva da qualche tempo nel gruppo, ed in modo particolare

l'affermarsi in più di una situazione di un nuovo tipo di imprenditorialità che ha come sua qualità primaria, quando non esclusiva, la capacità di stabilire un proficuo rapporto con la sfera pubblica e partitica piuttosto che con la sfera aziendale e con il mercato.

Non meno grave – proseguiva il documento – era la «tendenza alla proliferazione delle cariche» oltre ogni più che legittima esigenza tecnica ed organizzativa, dato che tale fenomeno indicava «una non linearità di rapporti con i partiti politici, con ambienti burocratici e con altri centri di interesse», rafforzando nell'opinione pubblica l'idea che nel settore pubblico dell'economia fossero «possibili 'carriere' per vie traverse, non dipendenti soltanto da provate capacità

⁴³ Mattia Granata, nel suo saggio in questo volume, colloca il documento nel dibattito sulle partecipazioni statali alla metà degli anni Settanta.

manageriali» e creando nel contempo «scontento e sconcerto nei medi e alti quadri aziendali».

La considerazione dei problemi finanziari, poi, metteva in evidenza la crescente importanza del fondo di dotazione. Stava venendo meno, insomma, la funzione centrale dell'Ente, cioè quella di holding di coordinamento delle attività finanziarie del gruppo.

Anche il coordinamento delle politiche in ambiti nevralgici come ricerca, sviluppo e innovazione, formazione professionale e politica del lavoro, promozione delle esportazioni e relazioni esterne avrebbe richiesto

metodi di lavoro (contatti continui a tutti i livelli, tra Istituto, Finanziarie e Aziende; équipes interdisciplinari, attiva presenza nel dibattito culturale) che sono agli antipodi della attuale impostazione del lavoro in cui i rapporti sono tenuti solo da poche persone, il lavoro di gruppo non è favorito, i funzionari sono ridotti a svolgere nel migliore dei casi un ruolo di «segreteria», la presenza culturale dell'IRI è assai scarsa⁴⁴.

Tutta la seconda parte del documento era più esplicitamente indirizzata a valutare le dinamiche interne all'Istituto e i temi dell'organizzazione del lavoro in Via Veneto⁴⁵. Il progressivo indebolimento della struttura organizzativa⁴⁶ finiva per minare, a parere degli

⁴⁴ Le citazioni sono tutte tratte dall'originale del documento (cfr. ASIRI, SCX/375, Considerazioni sul ruolo e le funzioni dell'IRI, pp. 6-8, 14, 17-18), che qualche anno fa è stato pubblicato in appendice a F. Lavista, *Considerazioni sul ruolo e le funzioni dell'IRI. Il documento dei funzionari del 26 marzo 1975*, in «Annali di storia dell'impresa», 17, 2006, pp. 489-531 (in particolare, qui, pp. 507-508, 517-518).

⁴⁵ Venuta progressivamente meno la capacità di influenzare «secondo criteri imprenditoriali i comportamenti aziendali», avevano cominciato a prevalere forme burocratiche che favorirono «una concezione verticistica della gestione del Gruppo», che escludeva dal processo decisionale le «strutture organizzative dell'Istituto, dal funzionario al Capo Servizio».

⁴⁶ Nel testo si sottolineava l'approssimativa distinzione tra le funzioni di *line* e *staff* che si era fatta avanti nella vita quotidiana dell'Ente, identificando la prima funzione con le finanziarie di settore e le aziende e la seconda con i servizi dell'Istituto, una suddivisione che, tuttavia, nella realtà della vita quotidiana dell'IRI – in quello che più avanti, nel documento, veniva definito un sistema di «procedure di fatto» – aveva finito per ridurre il contenuto professionale dei servizi al fine di permettere una gestione del potere che faceva a meno del momento tecnico e quindi della valutazione delle soluzioni alternative a fronte delle quali compiere

estensori del documento, «il ruolo dell'IRI tanto verso il gruppo quanto verso il potere politico». E sotto tale profilo l'aggravante stava proprio nel fatto che il presidente dell'Ente esercitava «il suo ruolo in termini riduttivi rispetto ai compiti ed ai poteri che gli [venivano] attribuiti dallo Statuto, [essendo] da molto tempo le sue cure principali [...] dedicate ai rapporti esterni, con un'incidenza soltanto episodica sul processo decisionale». E, con il presidente, anche il consiglio d'amministrazione e il Comitato di presidenza uscivano decisamente declassati a «mero strumento di ratifica di decisioni prese in altri sedi, anche esterne al Gruppo». Inevitabilmente, una grandissima parte dei poteri decisionali veniva centralizzata nella figura del direttore generale (Leopoldo Medugno), chiamato così a «coprire i vuoti dell'inadeguato esercizio dei compiti affidati agli organi amministrativi». Ma tale centralizzazione, di per sé una sorta di toppa che amplificava i danni che avrebbe dovuto alleviare, era peraltro «resa oggettivamente più problematica dal fatto di avere attribuito ai due direttori centrali addetti (Viezzoli e Calabria) rilevanti responsabilità e larghe deleghe – non ricondotte poi ad unità – nella gestione di due componenti fondamentali del gruppo», le attività manifatturiere e quelle dei servizi.

Il documento, per sua natura e per volontà dei suoi estensori, doveva essere discusso in sede interna, confermando in tal modo i forti sentimenti di lealtà verso l'IRI che animavano tutti i firmatari⁴⁷. In un Comitato di presidenza di fine aprile Petrilli si rifiutò, invece, di entrare in argomento dopo la richiesta di informazioni avanzata da Pietro Armani, rimandando la discussione sul tema a data da definirsi. Un atteggiamento di chiusura che, secondo gli estensori del documento, li portò a cercare, in varie direzioni, un'«eco esterna» alle loro idee. Sollecitando i contributi critici di Prodi⁴⁸ e di

le scelte strategiche (F. Lavista, *Considerazioni sul ruolo e le funzioni dell'IRI*, cit., pp. 522-523).

⁴⁷ Il tono molto critico del documento era infatti compensato dall'empatia con cui i suoi estensori accompagnavano i suggerimenti pratico-organizzativi per una sorta di ideale colpo di reni dell'Ente, teso ad eliminare storture e disarmonie funzionali in vista di un pieno recupero di ruoli e funzioni per tutte le strutture di comando – dalla presidenza agli organi collegiali, alla direzione generale – e per quelle di supporto al momento decisionale.

⁴⁸ Cfr. *supra*, il saggio di M. Granata.

Pansa⁴⁹ e l'apertura, qualche settimana più tardi, di un dibattito parlamentare⁵⁰.

Petrilli deprecò la fuga di notizie, che aveva avuto l'effetto di distorcerne i contenuti⁵¹, e solo alla fine di luglio, nel corso di una conferenza stampa a pochi mesi dallo scadere del suo mandato (che venne poi prorogato per un successivo triennio), rispose pubblicamente e con durezza, ma senza entrare nel merito: «il documento è un'antologia di bugie: non è vero che l'IRI ha rapporti ambigui con la sfera politica, non è vero che nell'Istituto c'è proliferazione di alte cariche (tanto è vero che ai funzionari ribelli sono stati offerti otto posti di condirettore centrale), non è vero che sono state sbagliate alcune grandi scelte d'investimento». E soprattutto, però, il presidente tenne a ribadire con forza un concetto che rappresentava la sua vera risposta al documento dei funzionari: «non siamo ancora al punto di dover trattare con i nostri dipendenti sulla conduzione del gruppo»⁵², con buona pace di Ferrari Aggradi, il quale nella discussione alla Camera

⁴⁹ Nell'articolo il documento veniva definito «una requisitoria spietata contro l'IRI per come è oggi organizzato, per come oggi è guidato». I suoi estensori – scrisse Pansa – erano «gente seria, che crede nella funzione dell'Istituto ed in un suo ruolo decisivo per la crescita del paese, [...] tecnici, studiosi, esperti di livello, un insieme di quadri che fa gola a molti gruppi privati, [persone che] vedono da anni quel che vedono e da anni soffrono quel che soffrono. E adesso hanno fatto ciò che non avevano mai fatto: hanno scritto questa requisitoria, 35 cartelle secche, e l'hanno consegnata al vertice dell'IRI». Andando forse oltre le intenzioni degli estensori del documento, il loro obiettivo – concludeva l'articolo – era il ritorno dell'IRI a «quel che era stato negli anni del primo dopoguerra» (G. Pansa, *Ritratto spietato dell'IRI e della strategia dei suoi capi*, in «Corriere della Sera», 10 maggio 1975).

⁵⁰ Tra le forze politiche il documento divenne strumento del dibattito sulle partecipazioni statali che si accese in Parlamento poche settimane più tardi (si veda ancora il saggio di M. Granata). Illustrando in aula il 21 maggio la mozione del Partito comunista a proposito della situazione delle imprese pubbliche, Pietro Ingrao lo definì «un fatto nuovo: uno sforzo, una protesta», frutto delle riflessioni di «forze che sono ingabbiate e mortificate dall'uso che è stato fatto delle partecipazioni statali», accusando il ministro delle Partecipazioni statali Antonio Bisaglia di reticenza rispetto alle critiche che venivano avanzate in quel testo. «Spero che Ella avrà letto il documento di cui abbiamo avuto notizia da un resoconto del *Corriere della Sera*, documento che è stato votato dai tecnici e dai dirigenti dell'IRI all'unanimità. E in ogni caso – aggiunse Ingrao a conclusione del suo intervento – Ella sarà informata delle cose che lì sono scritte, altrimenti come se lo guadagnerebbe lo stipendio di ministro?» (cfr. Camera dei Deputati, VI legislatura, Discussioni, seduta antimeridiana del 21 maggio 1975, pp. 22236-22237).

⁵¹ ASIRI, SE/889, Petrilli a Bisaglia, 27 maggio 1975.

⁵² Cfr. A. Statera, *IRI, è pronto il Petrilli di scorta*, in «l'Espresso», 3 agosto 1975, p. 62.

aveva affermato che «all'interno dell'Istituto si è aperto un dialogo e si è consentito ai funzionari di esporre il loro parere. Orbene, anche se questo parere è critico, questa è dimostrazione di democrazia». Petrilli fece poi sapere di essere disponibile a «un'udienza conoscitiva» durante la quale dare le sue spiegazioni ai funzionari⁵³. Tuttavia, era ormai troppo tardi: nulla sarebbe più stato come prima.

5. «*Finis mundi*»?

Il vertice dell'IRI, al di là della (forse scontata) durezza delle sue reazioni, non restò inattivo. Istituì un apposito organismo, denominato Comitato dei sedici temi, il quale produsse una serie di documenti (peraltro non su tutti i punti di discussione) che confermavano nella sostanza la coerenza e la linearità delle scelte fin lì adottate dal vertice dell'Istituto⁵⁴. La questione politicamente più delicata – la nomina dei dirigenti – veniva semplicemente negata nella sua sostanza: essa doveva seguire la normativa vigente (minuziosamente richiamata in tutti i suoi passaggi) e nulla di negativo emergeva dall'analisi prodotta, salvo un generico richiamo a garantire l'economicità della gestione. E se una qualche riforma doveva essere introdotta nelle modalità con cui venivano scelti i dirigenti, occorreva salvaguardare la distinzione tra i compiti e le responsabilità dell'autorità politica, da una parte, e quelli del management, dall'altra, chiamato solo a tradurre sul piano operativo gli indirizzi politici.

Petrilli lo aveva del resto chiaramente espresso a Pietro Armani in una lettera del dicembre 1975 in cui commentava i documenti preparatori per un convegno nazionale sulle partecipazioni statali promosso dal Partito repubblicano. In particolare, il presidente dell'IRI volle ribadire il suo punto di vista «forte» sulla questione del «primato della politica», di cui affermava essere «un dichiarato

⁵³ Cfr. C. Troilo, *1963-1982*, cit., pp. 338-339.

⁵⁴ I temi esaminati in dettaglio furono i seguenti: polisettorialità ed integrazione; struttura, strumenti e modalità operative del gruppo; capitale di rischio; fondo di dotazione; politica finanziaria; economicità di gestione e oneri impropri; conto consolidato del gruppo; rapporti istituzionali nazionali, regionali e sindacali; rapporti con il settore privato; ricerca e sviluppo; politica del lavoro e formazione del personale; ruolo dell'IRI nelle politiche per il Mezzogiorno; nomine di amministratori e alti dirigenti; rapporti tra IRI e le tre banche di interesse nazionale; l'IRI e la Cee; l'IRI e il mercato internazionale.

fautore». L'importanza di questo documento merita una citazione ampia. Non era per nulla d'accordo, Petrilli, con l'impostazione di Armani di esaltare «un primato della tecnica», assolutamente «improponibile in linea di principio»; gli ricordava invece

la ferma difesa che i responsabili degli enti gestori hanno fatto in molte circostanze delle «ragioni della tecnica». Ciò non toglie che in qualche situazione abbia potuto determinarsi la denunziata connivenza tra classe politica e dirigenza delle partecipazioni statali, nel favorire operazioni clientelari capaci di costituire un alibi alla progressiva burocratizzazione dell'imprenditoria pubblica. Ma escrescenze patologiche di questa natura vanno risolutamente recise, in sede politica, al momento della nomina degli amministratori degli enti e, se ciò non è possibile o non basta, operando attraverso un'opera [*sic*] appropriata di pressione e di denuncia, per modificare i rapporti di forza tra gli uomini e i partiti.

La lettera di Petrilli esaltava poi il ruolo centrale del Parlamento e del governo – e dunque della politica – nella individuazione degli obiettivi sociali che l'Istituto era chiamato a realizzare; e questo in nome di una democrazia di cui non era possibile contestare le scelte sulla base di un potere tecnocratico e non elettivo.

Quello che mi sembra viceversa assurdo e pericoloso è illudersi che si possa utilmente spostare la polemica sullo stesso terreno dei principi, contestando il diritto del parlamento e del governo come interpreti legittimi delle esigenze della società di definire in concreto gli obiettivi che ne discendono, anche per le aziende operanti nella sfera pubblica. L'atteggiamento (stigmatizzato talvolta come «ragionieristico») che consiste nel chiedere la copertura a carico della collettività di oneri impropri discendenti da obiettivi proposti dalle autorità politiche, senza mettere in discussione la legittimità di tali obiettivi e dei vincoli che ne discendono, è il solo che mi sembra rispondere alla natura dei compiti affidati ai responsabili degli enti gestori, in un sistema come il nostro. Abusi e distorsioni certamente possono derivare da una interpretazione estensiva del concetto di onere improprio e da un ricorso generalizzato al finanziamento pubblico, ma essi non potrebbero essere validamente fronteggiati aprendo la via ad una involuzione tecnocratica del nostro assetto istituzionale. La proposta di riforme che forniscano maggiori garanzie in ordine alla severità e alla efficacia del controllo pubblico sull'operato dei responsabili ha senso soltanto se non si pongono in discussione i fondamenti dell'ordinamento democratico quale si avrebbe attribuendo

ad una sorta di magistratura non elettiva il potere sovrano di decidere in materia di evidente rilevanza politica e sociale⁵⁵.

Su altri temi di cui è rimasta traccia (come quelli attinenti alle questioni bancarie e alla polisettorialità), gli elementi basilari scaturiti dal lavoro del Comitato venivano sostanzialmente a fotografare la situazione esistente. Erano però segnalate alcune incongruenze – situazioni definite di «concorrenza interna» – che ponevano l'Ente nella difficile condizione di gestire «attività in perdita senza prospettive di equilibrio o con mancanze di autonomia su aspetti essenziali della gestione perché al di fuori di una logica di impresa». Il passaggio logico successivo era quello relativo ai cosiddetti oneri impropri dovuti alle «interferenze del socio politico occulto»⁵⁶, legati all'acquisizione di aziende in crisi o di personale di aziende fallite oppure alle diseconomie legate a certe localizzazioni, alla gestione politica delle tariffe e così via. Su tale tema, che era diventato centrale nel contesto dell'evoluzione dell'IRI dalla fine degli anni Sessanta, il documento presentava una visione più articolata e non di mera difesa dell'esistente. Così, il problema degli oneri impropri non aveva a che fare con la bilancia costi-benefici delle operazioni, bensì con lo squilibrio tra il costo economico e il valore politico o politico-sociale dei fini perseguiti dalle operazioni stesse. In ogni caso restava preminente, si legge nel documento, una chiara distinzione tra oneri impropri e costo dell'azione pubblica, comprendendo quest'ultima sia gli aspetti strutturali e congiunturali sia le inefficienze del management, ma anche l'esistenza di «situazioni aziendali che né il management poteva modificare, né dovevano essere accettate in sede politica»⁵⁷.

Sulla struttura e le modalità operative dell'Ente il documento non

⁵⁵ ASIRI, SE/889, Petrilli ad Armani, 22 dicembre 1975 (la sottolineatura è nel testo).

⁵⁶ L'espressione è di Fulvio Coltorti, *L'economicità della gestione*, in *Risanamento e riordino delle partecipazioni statali. Diagnosi, critiche e idee*, Milano 1986, p. 202, ma la primogenitura va attribuita a C. Scognamiglio, *Gli aspetti economico-istituzionali della crisi nel sistema delle partecipazioni statali*, in *Rapporto sulle partecipazioni statali*, Milano 1981, p. 36, che parla di «azionista politico occulto».

⁵⁷ Sembrava quasi una risposta *ante litteram* ad alcune considerazioni che sarebbero state avanzate qualche anno più tardi da Franco A. Grassini, dirigente di imprese pubbliche, tra i fondatori di Arel e senatore democristiano nella VII legislatura, tra il 1976 e il 1979 (cfr. F.A. Grassini, *Molteplicità di obiettivi e governo delle partecipazioni statali*, in «L'Industria», n. 4, 1983, pp. 21-37).

offriva particolari elementi conoscitivi o critici, se non nella parte in cui metteva in rilievo il carattere evolutivo della struttura, scambiando – attraverso un espediente retorico che sapeva molto di *wishful thinking* – una necessità normale in tutte le organizzazioni dinamiche con un auspicio. Nei rapporti con le istituzioni nazionali e regionali emergeva l'affannosa ricerca di un punto di equilibrio tra le diverse esigenze politiche e sociali, da una parte, e quelle economiche e gestionali, dall'altra. Ma, anche in questo caso, tra le righe si faceva largo con forza la «sindrome da accerchiamento» che si respirava in Via Veneto. In effetti, alle istituzioni che già «premevano» da tempo sull'IRI (dal ministero al Cipe, dalla Corte dei Conti alla neonata Consob) si erano aggiunte le Regioni, che offrivano «non solo collaborazione e dialogo sul tema dello sviluppo industriale», ma ambivano anche ad «indirizzare e controllare i programmi di investimento dei gruppi a partecipazione statale». Dal canto loro i sindacati, oltre alla questione salariale, puntavano ora ad una versione all'italiana della *Mitbestimmung* tedesca (varata nel 1976), sollecitando il ministero delle Partecipazioni statali ad invitare a un esame congiunto dei programmi aziende, finanziarie e lo stesso Istituto. Petrilli sottolineò così in più occasioni il fatto che da alcuni anni il suo impegno era assorbito continuamente da negoziazioni e mediazioni a causa del mutamento profondo del quadro sociale ed istituzionale in cui si trovava ad operare l'impresa: sindacati, Regioni, altre realtà territoriali e locali erano diventati interlocutori sempre più esigenti e pervasivi. «Credo che questa evoluzione – confessò nel 1978 – abbia concorso a generare un sentimento di impotenza e frustrazione dei nostri dirigenti. Mi rendo conto di ciò e [...] ne soffro, avendo io stesso la sensazione di una crescente complessità del processo decisionale»⁵⁸. Secondo il presidente dell'IRI, ancora una volta, toccava alla politica decidere: in una parola governare. In assenza di «sedi politiche e amministrative» in cui effettuare le valutazioni ed i confronti con il mondo del lavoro, occorreva che lo sforzo per individuare o creare tali sedi (dove esaminare le proposte sindacali in fase di elaborazione dei programmi settoriali o «nelle fasi che precedono le grandi opzioni in base alle quali i programmi stessi devono essere redatti») venisse fatto da governo e Parlamento, visto il valore «eminente politico» del problema⁵⁹.

⁵⁸ G. Petrilli, *Il pianeta IRI. Intervista di Severino Sterpi*, Milano 1978, p. 55.

⁵⁹ ASIRI, SE/889, Petrilli a Bisaglia, 29 aprile 1975. Petrilli ribadì il punto pochi mesi più tardi, una volta di più segno che le sue parole non erano state ascoltate: «il

Di fatto le pressioni politico-sindacali rimanevano più forti del tentativo dell'IRI e del suo presidente di mettere alcuni paletti che dovevano garantire il rispetto di certi principi entro il quadro della *governance* dell'Ente. Gli incontri governo-sindacati di quegli anni erano spesso incentrati proprio sulla «contrattazione degli investimenti». Per l'IRI, secondo le norme contrattuali vigenti congiuntamente sottoscritte, le discussioni con i sindacati dovevano limitarsi ad un «esame fra le parti» e non trasformarsi in un «esame congiunto», una formula che impediva ogni «forma, anche implicita, di 'co-decisione' in materia». Alterare questo quadro normativo, secondo Petrilli, implicava stravolgere le procedure seguite nell'Ente, nelle finanziarie di settore e nelle aziende, ipotecendo o modificando «la volontà degli organi statutari», perché in tal modo veniva «gravemente ed ulteriormente colpita la capacità gestionale delle direzioni aziendali», con la conseguenza ultima che «il processo decisionale del sistema delle partecipazioni statali, nelle sue implicazioni non solo economiche ma anche politiche, [avrebbe rischiato] di essere profondamente modificato»⁶⁰. Ma la posizione di Petrilli sembrava un'eco lontana proveniente da un mondo che, per alcuni versi, non c'era più, e lasciava trasparire il disagio del presidente dell'IRI verso una realtà in cui non sembrava più ritrovarsi⁶¹.

Gruppo è certamente disponibile a farsi carico dei contenuti indubbiamente nuovi del confronto proposto: va, peraltro, ribadita la necessità che i vincoli, positivi o negativi, così introdotti, non giungano a pregiudicare le possibilità di sopravvivenza e di progresso delle aziende», rivendicando non tanto «una determinata sfera di autonomia o di poteri da parte delle dirigenze aziendali e di gruppo», quanto una coerente «esigenza di economicità – e perciò di autonomia – della gestione», in conformità con quanto aveva sempre portato avanti durante tutta la sua lunga presidenza (ivi, Petrilli a Bisaglia, 18 luglio 1975).

⁶⁰ Ivi, Petrilli a Bisaglia, 20 settembre 1977. L'anno prima Petrilli si era espresso in maniera molto diversa. Nel corso di un'audizione in Commissione bilancio alla Camera, parlando del progetto di Gioia Tauro, Petrilli si chiese se l'Ente avesse «il diritto di opporsi ad una decisione di carattere politico» circa la localizzazione dei nuovi impianti, visto che gli era garantito il «pagamento di tutte le diseconomie esterne»: Camera dei Deputati, Segretariato generale, *L'indirizzo e il controllo del parlamento sulle partecipazioni statali*, Indagine conoscitiva della V Commissione permanente (Bilancio e programmazione - Partecipazioni statali), Comitato partecipazioni statali, n. 21, Roma 1976, p. 187.

⁶¹ Lo dimostrano numerose sue prese di posizione critiche, in quegli anni, nei confronti del partito al quale apparteneva. Si va dalle osservazioni circa l'incapacità di definire una linea politica unitaria, alla quale tutti avrebbero dovuto uniformarsi, da portare nella Commissione Chiarelli, voluta dal Parlamento per la riforma delle

Nella bozza del programma del nuovo governo uscito dalle elezioni del 1976 (il «governo delle astensioni») era intanto contenuta l'idea di «un ammodernamento degli statuti degli enti e delle società, un affinamento delle procedure di pianificazione e di controllo ed una conseguente ristrutturazione settoriale» che suscitò una reazione ancora più dura di Petrilli, che ne parlò a Emilio Colombo:

sempre se le parole hanno un senso, si dovrebbe quindi ritenere che la riorganizzazione e la ristrutturazione settoriale andassero decise quale conseguenza finale di una revisione degli aspetti giuridico-organizzativi del sistema e in primo luogo della normativa statutaria e procedurale. In questo caso non è l'esperienza storica ad essere offesa, ma la coerenza stessa del discorso svolto in questa parte del programma del governo. Mentre infatti tutti i criteri indicati [...] sembrano alludere ad un riassetto del sistema delle partecipazioni statali realizzato in funzione del perseguimento di precise finalità politiche, rispondenti a quella che viene definita la «strategia d'intervento» di competenza del ministero, quest'ultimo punto rovescia totalmente tale prospettiva, confondendo i mezzi con i fini e facendo del riassetto la risultante di una revisione della normativa, revisione che, in buona logica, avrebbe dovuto essere conseguenza di quello. Come vedi, non si tratta di quisquilie, né di pura incoerenza formale, ridicibile a lievi mende redazionali. Si tratta, né più né meno, della sostanza politica del discorso, cioè del rispetto della nostra concezione delle partecipazioni statali.

partecipazioni statali (cfr. ASIRI, SE/889, Petrilli a Zaccagnini, segretario della Dc, 19 gennaio 1976) alle accuse di «scarsa conoscenza delle situazioni e delle esigenze obiettive» in merito alla riorganizzazione del comparto bancario IRI (ivi, Petrilli a Zaccagnini, 21 luglio 1976), quando la Dc inserì - atto «quantomeno singolare», lo definì Petrilli - tra le indicazioni programmatiche per il nuovo governo uscito dalle elezioni del giugno 1976 l'idea di riorganizzare il comparto bancario IRI o attraverso la riproposizione del modello delle holding di settore oppure tramite un suo completo scorporo dall'Istituto, ponendole in un ente di gestione alle dirette dipendenze del ministero delle Partecipazioni statali, una prospettiva che i vertici dell'Ente non approvavano, forti anche del sostegno della Banca d'Italia. E la cosa doveva averlo colpito non poco, visto che già alcuni mesi prima aveva fatto circolare una valutazione molto articolata, predisposta da parte dell'amministratore delegato della Banca Commerciale, Francesco Cingano (che l'aveva scritta anche a nome di Lucio Rondelli, numero uno del Credito Italiano, e di Enrico Cuccia, amministratore delegato di Mediobanca), in vista del confronto con il ministero delle Partecipazioni statali, che per primo aveva avanzato una proposta di riforma del sistema bancario (cfr. ASIRI, SD/153, Cingano a Medugno, 1° ottobre 1975). Ma evidentemente a nulla era valsa quest'autorevole opinione.

Ma ciò che emergeva con chiarezza dalle sue parole era soprattutto la crescente delusione nei confronti del proprio partito⁶².

6. *L'avvio di una transizione difficile*

Le «grandi manovre» per l'individuazione di un nuovo presidente si erano aperte tra la fine del 1975 e l'inizio del 1976, quando pareva ormai inevitabile il ricorso alle elezioni politiche anticipate. Dapprima il presidente del Consiglio Aldo Moro sondò prudentemente il terreno per una riconferma di Petrilli, trovando però scarso ascolto nel governo. Nell'aprile del 1976, secondo alcune voci raccolte dalla stampa, una parte della Dc, appoggiata subito dal segretario del Psi, Francesco De Martino, avanzò la proposta di nominare presidente Pasquale Saraceno, l'uomo che meglio di chiunque altro rappresentava lo spirito originario dell'IRI. Una scelta che, peraltro, poteva essere interpretata come oggettivamente funzionale ad un aumento del potere della direzione generale, e cioè di Medugno (a quel punto candidato «naturale» alla successione dopo qualche tempo)⁶³. Sempre secondo le medesime fonti giornalistiche, il Partito comunista, che aveva ottenuto importanti successi alle elezioni amministrative dell'anno prima e che veniva dato in grande crescita per quelle politiche, ormai imminenti, non sembrava molto favorevole a questa ipotesi⁶⁴.

In assenza, dunque, di indicazioni alternative, fu decisa, il 15 aprile, la riconferma di Petrilli, mentre la vittima sacrificale per ri-

⁶² ASIRI, SE/889, Petrilli a Colombo, 21 luglio 1976. Anche su questioni più particolari – è il caso di un convegno nazionale della Dc sulle prospettive dell'industria elettronica in Italia, tenutosi nell'estate dell'anno dopo – si percepiva una crescente distanza tra Petrilli (e il «suo» IRI) e il partito. Scrivendo al segretario della Dc Zaccagnini, gli manifestava «la dolorosa sorpresa e il rammarico per le valutazioni che, in quella sede, sono state espresse dal ministero delle Poste e Telecomunicazioni sulle strategie e sui comportamenti delle aziende a partecipazione statale operanti nei settori delle telecomunicazioni e dell'elettronica facenti capo all'IRI tramite la finanziaria Stet», notando le «critiche ingiuste, pesanti, ingenerose al sistema a partecipazione statale [...], critiche tanto più gravi – concludeva – quanto completamente infondate» (ivi, Petrilli a Zaccagnini, 8 luglio 1977).

⁶³ E con Medugno dei due direttori centrali, Viezzoli e Calabria, che invece in molti volevano fare uscire di scena contestualmente alla conclusione del mandato di Petrilli.

⁶⁴ Cfr. *Petrilli muove e perde in due mosse*, in «l'Espresso», 18 aprile 1976, p. 137; A.S. Ori, *Il carrozzone*, cit., pp. 112-115.

generare l'immagine dell'Ente divenne il direttore generale Medugno, congedato da Petrilli con una lettera dai toni molto formali⁶⁵. In sua sostituzione venne designato Alberto Boyer, già presidente dell'Intersind, che si era guadagnato stima e simpatie per la guida di Finmeccanica, dove aveva sostituito Crociani, implicato in gravi vicende giudiziarie⁶⁶.

Nei sei mesi successivi si consumò un durissimo scontro tra chi nell'IRI rappresentava la continuità e chi, sia dentro che fuori l'Ente, intendeva rinnovare strutture e soprattutto uomini. Il punto in discussione riguardava il ruolo e il peso di Fausto Calabria nel nuovo organigramma. Salvato dalla (davvero minima) «epurazione» del giugno precedente, nelle intenzioni di Petrilli egli doveva diventare vicedirettore generale, per controbilanciare i poteri del nuovo direttore generale Boyer. Molti funzionari IRI, che sostenevano il nuovo direttore generale, accusarono Calabria di essere «l'uomo dei rapporti telefonici con i potenti, il sostenitore della tesi secondo cui venti persone sarebbero [state] più che sufficienti per mandare avanti l'IRI, il denigratore sistematico dell'impegno culturale e civile, del lavoro di équipe, dello studio e della ricerca»⁶⁷. Critiche durissime, ma che non divennero mai pubbliche. Negli stessi giorni Giuliano Amato mirò invece pubblicamente al bersaglio grosso, Petrilli, criticandolo in maniera veemente per la «caparbia volontà di mantenere Calabria con le mani in pasta al centro del sistema», un manager la cui importanza derivava, a suo parere,

anche dalla rete che ha intessuto per controllare le finanziarie e le aziende del gruppo. È una rete fatta di pochissimi uomini fidati collocati in ciascuna di esse e di tanti generali, ambasciatori e dabbenuomini in pensione che figurativamente fanno loro da contorno nei consigli d'amministrazione⁶⁸.

Nei mesi successivi gravi questioni di ordine strutturale si intrecciarono con il dibattito intorno alla *governance* dell'IRI. Il Comitato

⁶⁵ Cfr. ASIRI, 889/SE, Petrilli a Medugno, 11 maggio 1976.

⁶⁶ Cfr. A. Statera, *Nella basilica di san Petrilli*, in «l'Espresso», 23 maggio 1976, pp. 164-167; *Onorevole, c'è il direttore in anticamera*, ivi, 13 giugno 1976, pp. 142-143; *Attenti a quei due: li sistemerò io*, ivi, 4 luglio 1976, p. 109; A.S. Ori, *Il carrozzone*, cit., pp. 116-123.

⁶⁷ Cfr. C. Troilo, 1963-1982, cit., p. 182.

⁶⁸ G. Amato, *IRI: una strega senza un principe deciso a salvarla, le furbizie di Petrilli e Calabria*, in «la Repubblica», 25 luglio 1976.

tecnico consultivo sulle aree di perdita del gruppo IRI, presieduto dal vicepresidente dell'Ente, Vincenzo Storoni, concluse i suoi lavori nel novembre del 1976, constatando che due terzi delle perdite di quell'anno (320 miliardi) erano concentrati in cinque aziende (Alitalia, Italsider, Alfasud, Cantieri navali riuniti e Terni); mentre, più in generale, l'Ente era gravato da oneri «la cui improprietà è inaccettabile anche per le imprese a partecipazione statale». Prodi, membro del Comitato, in un articolo sul «Messaggero» non aveva usato mezze misure, riferendosi in particolare alle perdite dell'Italsider (ben 78 miliardi di lire): «bisogna chiaramente dire che cosa costa alla collettività un posto di lavoro a Bagnoli. Una volta la funzione di mantenere l'ordine pubblico era demandata ai prefetti. Oggi in qualche caso questa funzione è demandata all'IRI»⁶⁹.

Contestualmente, peraltro, lo scontro dentro l'IRI continuò e, se possibile, si aggravò, viaggiando tuttavia su binari paralleli. Consumatasi secondo i più tradizionali canoni dei conflitti sotterranei tra correnti, di cui la Democrazia cristiana era stata sempre maestra, la vicenda, come avevano previsto i più attenti osservatori, si concluse come auspicato da uno dei protagonisti del *Gattopardo*. Petrilli non esitò a minacciare le proprie dimissioni per ben tre volte tra il settembre e il novembre del 1976. Una volta sentitosi più forte, stando alla stampa dell'epoca, il presidente dell'IRI passò all'attacco proponendo, nel Comitato di presidenza del 25 febbraio 1977, la nomina di Calabria a vicedirettore generale dell'Istituto, con la conseguenza di determinare le clamorose dimissioni di tredici dei quindici direttori centrali e condirettori (solo Franco Schepis, responsabile delle relazioni esterne, e Michele Savarese, responsabile del Servizio legale, legatissimi a Petrilli, non firmarono il documento) nel caso in cui fosse passato il progetto di Petrilli e con l'effetto di bloccare la proposta.

Nei mesi successivi furono sostituiti due membri del Comitato di presidenza dell'IRI (il socialdemocratico Giuseppe Asquini e il socialista Gian Guido Borghese). Al loro posto furono nominati due funzionari del ministero delle Partecipazioni statali, Luigi Acrosso e Mario Schiavone. Tale operazione venne impugnata dalla Corte dei Conti, per la lampante confusione di ruoli tra controllanti e controllati. Fu necessaria una decisione del Consiglio dei ministri per dare

⁶⁹ R. Prodi, *Pesanti oneri «impropri» possono snaturare l'IRI*, in «Il Messaggero», 26 novembre 1976.

forza esecutiva alla decisione di Bisaglia. Ma in realtà la cosa non fu così semplice, tanto che nel novembre del 1977 la situazione non era ancora stabilizzata. L'effetto ultimo fu quello di accrescere i disagi dentro l'Ente, il cui vertice era di fatto – se non di diritto – impossibilitato a svolgere i suoi compiti in un periodo delicato e difficile, in cui occorreva la piena funzionalità degli organi dirigenti⁷⁰.

Ormai, le «scosse sismiche», manifestatesi la prima volta nel 1975 con il documento dei funzionari, sembravano incapaci di trovare fine. In effetti, anche durante la gestione di questa vicenda i dirigenti IRI si erano fatti sentire, ma, soprattutto, le loro opinioni erano ormai parte integrante del dibattito pubblico. Il «Quarto Stato», come venne ribattezzato da un giornalista, era passato decisamente all'attacco «contro i baroni delle imprese a partecipazione statale e contro gli uomini di governo che ne [garantivano] le investiture»⁷¹. Tuttavia, le loro osservazioni critiche non furono davvero analizzate fino in fondo, ma piuttosto usate strumentalmente nel confronto politico e nell'opinione pubblica. Anche perché il tema centrale era diventato un altro da più di un anno, almeno dall'avvio delle discussioni parlamentari sulle aziende pubbliche e dalla proposta dell'istituzione di una commissione bicamerale per le partecipazioni statali⁷²: non più e non tanto la questione degli assetti di comando dell'IRI, ma quella di un nuovo disegno complessivo dell'area di intervento pubblico.

A livello parlamentare, il dibattito si era spostato sulle proposte di riordino avanzate da Bisaglia alla Commissione bilancio della Camera nel febbraio del 1977, proposte che prevedevano lo scioglimento dell'Egam, il trasferimento delle attività meccanotessili all'Eni, la concentrazione nella Finsider di tutte quelle siderurgiche, la soppressione dell'Eagat (l'ente per le aziende termali) con il passaggio dei suoi attivi all'Efim. In più l'IRI avrebbe dovuto assorbire dall'Efim le imprese ferroviarie, quella per la produzione dei motori e la cantieristica. Inoltre, in linea con quanto stava emergendo dai lavori della Commissione Chiarelli, il governo avanzò un disegno di legge, che sarebbe stato

⁷⁰ Cfr. ASIRI, 374/CV (STU 279), mozione delle Rappresentanze sindacali aziendali dei dirigenti dell'IRI, 4 novembre 1977; A. Statera, *L'irresistibile ascesa del sig. Calabria*, in «l'Espresso», 27 febbraio 1977, p. 85; A.S. Ori, *Il carrozzone*, cit., pp. 123-125.

⁷¹ Cfr. G. Mazzocchi, *Tutti i dirigenti dell'IRI sono in rivolta contro Petrilli*, in «la Repubblica», 19 luglio 1977.

⁷² Cfr. il saggio di M. Granata in questo volume.

approvato all'inizio del 1978, sul riordino dei criteri per la nomina dei dirigenti e degli amministratori delle aziende pubbliche.

In tale quadro, dopo discussioni che parevano quasi anticipare uno smembramento dei tre principali enti di gestione, IRI, Eni ed Efim⁷³, la linea del partito di maggioranza relativa, ribadita dal suo segretario Zaccagnini, puntò a riforme minori, che lasciavano spazio al programma di lavoro avviato da Boyer in quei mesi, pur con le resistenze iniziali di Petrilli. Nel frattempo la legge 675 del 1977 aveva modificato il quadro entro cui si muoveva l'IRI, almeno sul piano dell'accesso ai fondi di dotazione. Il provvedimento inserì l'azione delle imprese pubbliche tra gli obiettivi del programma di ristrutturazione industriale, subordinando il finanziamento dei piani degli enti di gestione, tra cui quelli dell'IRI, all'approvazione del Cipi (Comitato interministeriale per la politica industriale, istituito all'interno del Cipe).

Il rapimento e l'assassinio di Aldo Moro non segnarono solo l'inizio della crisi della Prima Repubblica; essi ebbero degli effetti rilevanti, diretti e indiretti, anche nelle vicende riguardanti le aziende a partecipazione statale e il gruppo IRI. Dopo oltre due anni di discussioni, interventi, dibattiti parlamentari e polemiche giornalistiche, i fari puntati sull'IRI sembrarono spegnersi, nonostante le polemiche e gli scandali che avevano riempito le pagine dei giornali. Nei mesi precedenti ma anche in quelli successivi a quell'evento, Boyer aveva potuto lavorare con il sostegno dei dirigenti dell'IRI al progetto di ristrutturazione dell'Ente, commissionato alla McKinsey, definendo anche i nuovi organigrammi.

In effetti, le novità proposte dalla McKinsey non erano di poco conto. L'obiettivo ultimo era quello di riuscire ad «attuare un accesso diretto dell'Istituto alle aziende, insieme alle Finanziarie, per i problemi di strategia». Tale concetto innovava in misura notevole la struttura manageriale e la *governance* del gruppo, così da rendere possibile tempestivamente «la necessaria percezione reale dei problemi strategici e delle alternative aperte»⁷⁴. La nuova struttura

⁷³ Una posizione così radicale venne avanzata dall'Arel, il centro studi che faceva capo ai senatori democristiani Beniamino Andreatta, Franco Grassini e Umberto Agnelli; il primo lanciò pubblicamente anche la proposta di sopprimere il ministero delle Partecipazioni statali, trasferendone le funzioni al Comitato dei ministri per la politica industriale (cfr. N. Andreatta, *Le partecipazioni statali domani*, in «Rivista di politica industriale», n. 1, 1976).

⁷⁴ Cfr. ASIRI, 1752/D, Gianfilippo Cuneo ad Alberto Boyer, 19 maggio 1977.

organizzativa che scaturì dall'adozione del rapporto della società di consulenza aziendale era articolata nelle direzioni Studi, Pianificazione, Ispettorato, Finanza, Problemi del lavoro, Affari generali, Contabilità e controllo amministrativo, Relazioni esterne. Le novità maggiori riguardavano l'unificazione nella direzione Pianificazione dei servizi che si occupavano delle partecipazioni in aziende manifatturiere e in aziende di servizi ed attività in concessione, negli anni precedenti coordinati rispettivamente da Viezzoli e Calabria. Anche la direzione Relazioni esterne era una novità, visto che prima la sua funzione era assicurata dalla segreteria generale (che nel nuovo organigramma assorbì il Servizio legale), in uno stretto rapporto, quindi, con la direzione generale e la presidenza. Inoltre, in aggiunta al Comitato di direzione, vennero istituiti altri comitati permanenti⁷⁵.

Dopo l'estate del 1978 si cominciò a discutere nel governo delle nomine ai vertici degli enti di gestione, in scadenza. Le pressioni del Partito socialista, che da tempo mirava ad ottenere un riconoscimento per il suo ruolo negli equilibri complessivi del sistema delle partecipazioni statali, spingevano in direzione della conferma di un democristiano alla testa dell'IRI, della nomina di un socialista all'Eni e di un socialdemocratico all'Efim, senza scordare l'Enel, che in questo delicato intreccio sarebbe dovuto andare a Pietro Sette, fino ad allora presidente dell'Efim. Gli equilibri interni alla Dc erano però in costante evoluzione. Boyer pareva il successore designato di Petrilli o almeno il primo della lista, a parere dei vertici della Dc. Il direttore generale dell'IRI in quei mesi si mosse su piani diversi. Da una parte si presentò come un manager che intendeva rilanciare l'IRI con maggiore riferimento al mercato, utilizzando le risorse finanziarie, pur limitate e incerte, per favorire la ripresa del sistema industriale⁷⁶. Dall'altra parte cercò di accreditarsi presso i capi delle holding di settore come un interlocutore capace di puntare alla so-

⁷⁵ Il Comitato responsabili società finanziarie; il Comitato strategie, all'apparenza una sorta di *Poliburo* dell'Ente, visto che vi sedevano i capi di Pianificazione, Studi, Finanza, Problemi del lavoro e Relazioni esterne, un organismo chiamato ad assistere il direttore generale nella valutazione e nella proposizione delle strategie di gruppo; il Comitato quadri direttivi, che doveva individuare, valutare e seguire le possibilità di sviluppo degli alti quadri direttivi del gruppo (cfr. ASIRI, SE/889, Petrilli a prof. Giovanni Hintergruber, 21 luglio 1978; per la posizione dei dirigenti IRI si vedano i documenti sindacali conservati ivi, 374/CX).

⁷⁶ ASIRI, 390/CX, IRI-IFSP, Progetto quadri direttivi, *Il ruolo delle imprese a partecipazione statale e delle imprese private nello sviluppo economico italiano, le-*

stanza delle questioni, superando la logica amministrativo-formale delle circolari ministeriali e, anzi, facendo da barriera nei confronti di quel tipo di interventi⁷⁷. Sul finire del 1978, la nomina di Carlo Donat-Cattin, già ministro dell'Industria, a vicesegretario della Dc finì con l'aprire la strada all'insediamento di Romano Prodi alla guida di quel dicastero. L'economista bolognese, cattolico, ma privo di tessera di partito, sponsorizzato da Andreatta, venne presentato come un «tecnico»⁷⁸. Il presidente del Consiglio Andreotti lasciò tralasciare la possibilità di un'operazione nello stesso segno della professionalità anche all'IRI, per la cui presidenza venne avanzato il nome di Visentini, di cui erano note l'esperienza (tra l'altro anche come vicepresidente dell'Ente) e le competenze, ma l'ipotesi naufragò in fretta per i veti politici⁷⁹.

Le discussioni, molto aspre, si protrassero fino all'inizio del 1979, quando i partiti si accordarono su una spartizione delle massime cariche dei principali enti di gestione: questa prevedeva per l'IRI la nomina dell'avvocato Pietro Sette, di area democristiana, al pari di Boyer da sempre vicinissimo a Moro, e già presidente dell'Efim (1962-1975) e dell'Eni (1975-1979); per l'Eni quella del manager di area socialista Giorgio Mazzanti, con una lunga carriera alla Montedison e poi

zione inaugurale dei Corsi di Formazione tenuta dall'Avv. Alberto Boyer, 22 gennaio 1977 (il testo è riprodotto anche in «Notizie IRI», n. 208, gennaio 1977).

⁷⁷ ASIRI, 529/1, Boyer a Viezzoli – divenuto nel frattempo presidente e amministratore delegato di Finmeccanica –, 18 ottobre 1978; lettere identiche vennero inviate nella medesima data a tutti i presidenti delle holding settoriali.

⁷⁸ Nel governo, che dura pochi mesi, egli affronta, fra l'altro, la crisi dei grandi gruppi chimici con la messa in liquidazione delle Sir. Viene attribuita alla divergenza di posizioni con Andreotti su questo tema la mancata conferma nel successivo rimpasto del governo. Sulla Sir cfr. L. Mani, *Nino Rovelli e la Sir. Petrochimica privata e finanza di Stato*, in «Annali di storia dell'impresa», 12, 2001, pp. 471-515.

⁷⁹ L'eventuale nomina di Visentini, infatti, avrebbe fatto naufragare quella di Giorgio Mazzanti all'Eni, fortemente voluta da Claudio Signorile, a capo della corrente lombardiana del Psi, che aveva un peso e un'influenza ancora molto rilevanti nel partito guidato, ma non ancora dominato, da Craxi. Ai socialisti sarebbe toccata, secondo le ricostruzioni giornalistiche dell'epoca, la presidenza dell'Efim (eventualmente con Giorgio Ruffolo) e magari anche la vicepresidenza dell'IRI, per la quale si faceva il nome di Tommaso Pesce. In entrambi i casi si trattava di personalità vicine al segretario del Partito socialista. Nella Dc la componente che faceva capo a Fanfani, appoggiato da Bisaglia, aveva in mente una distribuzione dei posti che prevedeva Mario Ferrari Aggradi, più volte ministro, alla testa dell'IRI, il socialista Mazzanti all'Eni e Pietro Sette all'Enel (cfr. A. Statera, *Quel Visentini mi placet*, in «l'Espresso», 19 novembre 1978, pp. 200-201).

all'Eni; per l'Efim quella di Corrado Fiaccavento, all'epoca in area socialdemocratica, con esperienze al ministero delle Partecipazioni statali, all'Eni e all'Agip. Il risultato di questo scontro venne interpretato come un'ulteriore conferma che il clima politico e soprattutto gli equilibri interni alla Dc erano cambiati dopo la morte di Moro. Fino a portare, paradossalmente, proprio alla nomina di una persona vicina al leader scomparso alla presidenza di un Istituto sino ad allora retto da un esponente «fanfaniano», all'interno di un equilibrio complessivo in cui il ministero era nelle mani della corrente dorotea.

7. *«Normalizzatore» o «il più grande presidente dell'IRI del dopoguerra»?*

Insediatosi il 31 gennaio 1979, Pietro Sette, che, secondo le voci di corridoio, passava per un abile diplomatico, disponibile ad avallare le linee strategiche del direttore generale, mostrò invece un'inedita *verve* decisionista: abbandonata l'immagine di «amministratore sedentario, pacifico e pedante» che lo aveva accompagnato all'Eni, rivelò in fretta uno stile di governo «deciso, dinamico, addirittura grintoso», come scrissero i giornali dell'epoca. Dopo poche settimane dalla sua nomina provocò attraverso alcune sue iniziative un aspro confronto con Boyer. Dall'Efim si era portato un giovane collaboratore, l'allora trentatreenne Giovanni Bisignani, il quale era già stato suo assistente all'Eni (e destinato negli anni successivi ad una carriera molto rilevante nel mondo delle compagnie aeree a livello internazionale), che fece inquadrare con la mansione di condirettore centrale. Inoltre sostituì il responsabile delle Relazioni esterne, Fabiano Fabiani (al quale offrì la carica di amministratore delegato della Società Autostrade), con Armando Oberti e rimosse l'addetto stampa, Carlo Troilo, affidandone la responsabilità al giornalista del «Giorno» Marcello Cirenei. Poco dopo venne sostituito anche Franco Schepis, responsabile della segreteria generale (anch'egli trasferito nella Società Autostrade). Tutte operazioni praticabili per un nuovo presidente, visto il carattere fiduciario dei rapporti che devono intercorrere tra il vertice di un'impresa e chi ricopre certe funzioni. Per Boyer si trattava invece di mosse che, specie in alcuni casi, non erano opportune (nominare condirettore centrale un giovane senza alcuna esperienza nel gruppo), oppure che creavano quantomeno confusione, ma che soprattutto avevano «il significato di rimettere in discussione una linea più che una persona», come scrisse

il 27 febbraio 1979 in una lettera al presidente dell'IRI. Inoltre il ministro Bisaglia aveva accusato Boyer per una questione procedurale relativa alla vicenda dell'importante commessa ottenuta da Italstat per la costruzione del porto di Bandar Abbas, in Iran, commessa coinvolta nella crisi scoppiata in quel paese a seguito della rivoluzione khomeinista. Il giorno dopo, alla luce di «una situazione insostenibile», arrivarono le dimissioni di Boyer dalla carica di direttore generale, di cui il Comitato di presidenza prese atto il 30 marzo successivo⁸⁰.

Boyer venne sostituito nel maggio del 1979 da Antonio Zurzolo, voluto espressamente da Sette, che lo aveva già avuto al suo fianco per quattro anni come direttore generale all'Efim. La stampa dell'epoca ricostruì la vicenda andando oltre gli aspetti più banalmente cronachistici, parlando di errori compiuti da Boyer nei due anni precedenti, quando, ormai quasi sicuro della successione a Petrilli e forte dell'appoggio di una buona parte della struttura manageriale, non avrebbe mostrato lo slancio necessario per portare avanti con efficacia e determinazione la riforma organizzativa e programmatica dell'Ente.

Sette viene giudicato, nelle ricostruzioni della storia dell'IRI di quegli anni, o come un «liquidatore», un «normalizzatore» che usa «il pugno di ferro nel guanto di velluto» soprattutto per operare uno *spoils system* di rara efficacia e completezza nei confronti di dirigenti che negli anni precedenti si erano mostrati meno malleabili nei riguardi dei vertici dell'Istituto e del ministero; oppure, prendendo a prestito le parole del vicepresidente dell'Ente Pietro Armani, come «il più grande presidente dell'IRI del dopoguerra»⁸¹. Sette si presentò come l'uomo capace di mediare in maniera autorevole con tutto il mondo politico-parlamentare. Il suo programma partiva dal riconoscimento che le imprese pubbliche stavano vivendo da tempo un'in-

⁸⁰ Cfr. Fondazione Sturzo, Fondo Democrazia cristiana, Serie segreteria politica, Serie II, scatola 61, fasc. «Atti riservati», Boyer a Sette, 27 febbraio 1979; Sette a Boyer, 27 febbraio 1979; Boyer a Sette, 28 febbraio 1979. La stampa dell'epoca si «inventò» invece uno scontro in occasione della discussione sulle aziende ex Efim rilevate dall'IRI, a seguito della quale, dopo una lunga riunione del Comitato di presidenza durata cinque ore, il documento presentato da Boyer venne bocciato, aprendo la strada alle dimissioni del direttore generale (cfr. A. Statera, *Caino Sette e Abele Boyer*, in «l'Espresso», 11 marzo 1979, pp. 150-153). Qualche giorno dopo arrivò un comunicato stampa dello stesso Boyer che spiegava cosa fosse davvero successo (cfr. C. Troilo, *1963-1982*, cit., pp. 187-188).

⁸¹ Cfr. M. Pini, *I giorni dell'IRI. Storie e misfatti da Beneduce a Prodi*, Milano 2000, p. 34.

voluzione originata da «demotivazione, minore aggressività rispetto alla fase iniziale e [...] ragioni istituzionali». Occorre poi considerare che l'onere improprio faceva ormai parte della storia dell'Ente, perché «il legislatore [aveva] fatto carico di determinati adempimenti alle imprese pubbliche. Ma quest'onere [doveva] essere individuato con onestà e serietà», senza negare che c'erano stati «errori di gestione». Sette dichiarò di volersi avvalere pienamente dei poteri che lo statuto gli dava, cominciando innanzitutto a rimettere al loro posto (funzionalmente subordinato) certi dirigenti, per poi proseguire con un «aggiornamento» del rapporto McKinsey, su cui tanto aveva puntato Boyer. Con una consapevolezza in più, rispetto al passato: che certi settori che facevano parte della storia dell'IRI erano ormai giunti «purtroppo ai limiti della curabilità»⁸². Il carattere impietoso di certe analisi avrebbe avuto bisogno di coerenza nelle decisioni cui l'Ente era chiamato, ma la stagione politica che si stava aprendo proprio nel 1979 avrebbe presto messo in dubbio la possibilità di mantenere dritta la barra lungo queste linee programmatiche.

Il profilo professionale e le lunghe e diverse esperienze manageriali di Sette (inizialmente al Fim, poi all'Efim e infine all'Eni) facevano di lui un presidente oggettivamente diverso da tutti i precedenti, una sorta di «Pdg», per usare l'espressione francese che designa il vertice di un'azienda, un presidente-direttore generale. Secondo una fonte non favorevole, preferì circondarsi di manager esecutori di ordini piuttosto che di dirigenti capaci di interagire con il vertice⁸³; quel che è certo è che appena insediatosi diede subito impulso alle attività di controllo, cominciando con una profonda revisione delle procedure per la predisposizione dei programmi pluriennali dell'Istituto. Introdusse anche una stretta verifica delle informazioni che filtravano alla stampa, arrivando persino a leggere (e correggere preventivamente) le relazioni che qualche direttore doveva pronunciare in pubblico⁸⁴. Per alcuni versi si trattava di interventi ovvi, ma evidenziavano uno stile di direzione diverso⁸⁵.

⁸² Cfr. A. Statera, *Cantami, o Sette, l'IRI funesta*, in «l'Espresso», 19 agosto 1979, pp. 168-171.

⁸³ Cfr. C. Troilo, *1963-1982*, cit., p. 191.

⁸⁴ Cfr. ASIRI, AG 45, Sette a Boyer, 2 e 5 marzo 1979; Sette a Liberati, 2 aprile 1979; in un appunto di Sette per Zurzolo di fine giugno 1979 si legge che «le linee generali degli interventi dovranno essere preventivamente concordate. Pertanto esse dovranno essere comunicate con notevole anticipo» (*ibid.*).

⁸⁵ Cfr. *ivi*, Sette a Liberati, 28 marzo 1979; Sette a Marsan, 3 aprile 1979.

Sette, in un certo senso, metteva in luce alcune disfunzioni organizzative, una certa cultura approssimativa che aveva preso piede e comunque non omogenea all'interno dell'IRI e nel gruppo⁸⁶. Le puntigliose richieste di dati e di precisazioni non erano fine a se stesse: avevano, tra l'altro, lo scopo, non dissimile da quello che aveva avuto Petrilli prima di lui, di trovare le risorse per dare corso ai piani predisposti dall'Ente. Il quadro analitico e previsionale era tuttavia diverso rispetto al passato. Non si chiedevano semplicemente risorse, ma si evocavano, seppure in forma non ancora drammatizzata, anche situazioni palesemente insostenibili: «le difficoltà dell'IRI in alcuni casi possono essere congiunturali, in altre derivate da inefficienze aziendali – scrive al presidente del Consiglio Cossiga – ma in altri assumono, purtroppo, la veste di difficoltà permanenti e, al limite, senza alcuna possibilità di recupero produttivo ed economico». In tale contesto toccava al governo fare la prima mossa: l'Ente ed i suoi dirigenti – da rimotivare – entravano in scena solo in un secondo tempo:

una volta effettuate le indispensabili ricapitalizzazioni ed avviato concretamente quel processo di risanamento finanziario che dovrà ridare elasticità ed economicità di gestione alle aziende mediante l'abbattimento degli insostenibili oneri finanziari, sarà possibile poter conseguentemente pretendere una più puntuale responsabilità produttiva e gestionale dei vertici aziendali, troppo spesso demotivati nella propria opera direzionale dalle componenti esterne ed improprie⁸⁷.

Cominciava intanto, a livello politico, a farsi largo un'idea diversa, quella di interventi selettivi che puntassero a riqualificare la presenza pubblica nell'economia, ma anche a sanzionarne l'uscita in tutti quei casi in cui non c'erano più le condizioni per una ristrutturazione capace di rilanciare su basi solide l'attività produttiva. Nel governo c'erano sensibilità nuove e condivisione nei modi di inten-

⁸⁶ «Penso che ella sarà rimasta interdetta, ed anch'io debbo onestamente dirLe che sono rimasto assai deluso – scriveva a Zurzolo all'indomani della prima riunione convocata da Sette sulla situazione del gruppo, alla quale era stato invitato il neo-direttore generale – perché purtroppo anche in quest'ultima riunione [...] non si è riusciti ad avere una chiara bozza che desse a noi e agli organi istituzionali una 'fotografia' precisa e aggiornata della situazione in cui si trova il gruppo» (ivi, Sette a Zurzolo, 26 giugno 1979).

⁸⁷ Ivi, Sette a Cossiga, 24 settembre 1979 (la lettera venne portata a mano dallo stesso Sette, come è indicato a penna nella prima pagina).

dere i problemi. Il passaggio di Bisaglia dalle Partecipazioni statali all'Industria nel primo governo Cossiga aveva portato il professor Siro Lombardini (noto economista cattolico) a quel dicastero, mentre una figura di spicco dell'esecutivo, particolarmente attenta da tempo ai diversi aspetti della presenza pubblica nell'economia, era il ministro del Bilancio Beniamino Andreatta. Entrambi furono interlocutori importanti ma anche scomodi, specie il secondo, per Sette.

I richiami, sempre più allarmati, da parte del presidente dell'Istituto, alla drammaticità del quadro finanziario si scontravano però con i ritardi con cui le forze politiche e il Parlamento affrontavano i provvedimenti legislativi che avrebbero dovuto costituire gli strumenti di sostegno per risolvere il problema; e questo nonostante Lombardini avesse affermato, fin dai primi mesi della sua esperienza al ministero, che la situazione in cui si trovava l'IRI era quella di «una bomba ad alto potenziale di rischio di scoppiare tra le mani da un momento all'altro». Ma i due ministri non la vedevano allo stesso modo. Per Lombardini una buona parte della spiegazione della crisi dell'IRI si trovava proprio nel ritardo con cui venivano erogati i fondi di dotazione, ferma restando la necessità di dover garantire l'occupazione. «Se fossimo in Germania, chiuderemmo i cantieri, la Finmare e quant'altro. Ma qui non si può. E sono tutti d'accordo». O quasi, visto che il ministro del Bilancio non era disponibile a garantire i versamenti necessari per questi interventi⁸⁸.

Così, mentre da una parte l'IRI si avviava a toccare il massimo storico dei livelli occupazionali (quasi 557.000 persone nel 1980), e nonostante i fondi di dotazione aumentassero in misura notevole, frutto anche dell'inflazione a due cifre di quegli anni, la situazione finanziaria dell'Ente non faceva che peggiorare. Nel gennaio 1980, in un crescendo di lettere sempre più preoccupate, Lombardini venne informato che i tempi lunghi dell'esame parlamentare dei programmi IRI rischiavano di rendere «sempre più grave e drammatica», finanche «insostenibile», la situazione finanziaria dell'Istituto, con «conseguenze forse non calcolabili ma certamente di estrema gravità» per le condizioni economiche e sociali del paese. A fine mese Sette aggiunse che la gravità della situazione nelle principali holding di settore era tale che rischiava «di sfuggire al controllo di chi ne

⁸⁸ Cfr. *Una bomba al Consiglio dei Ministri. Colloquio con Siro Lombardini*, in «l'Espresso», 23 novembre 1979.

[era] preposto, fino ad arrivare alla non governabilità». Era in atto, per il presidente dell'IRI, una vera e propria «crisi di credibilità» che coinvolgeva l'Ente, ma soprattutto il suo azionista⁸⁹.

E lo ribadì, stavolta al presidente del Consiglio, in maggio, poco dopo l'insediamento del secondo governo Cossiga, quando scrisse che la situazione, proprio per i ritardi nell'approvazione degli stanziamenti (peraltro insufficienti rispetto alle esigenze), era diventata «sempre più difficile e ormai non più sostenibile, tale da pregiudicare pericolosamente la governabilità delle aziende»⁹⁰.

8. Verso una nuova consapevolezza

Da qualche tempo c'era però una diffusa, maggiore consapevolezza delle origini e della natura della crisi. In alcuni ambienti politici ed economici, come quello dell'Arel (sorta di *think tank* di ispirazione democristiana, creato alla metà degli anni Settanta, che riuniva studiosi, politici e imprenditori, animato e coordinato da Beniamino Andreatta), da qualche anno era iniziata una seria ricognizione delle cause delle debolezze strutturali delle imprese pubbliche, e del gruppo IRI in particolare, in una logica di rimessa in discussione di parecchi tabù nell'approccio che il governo e la Dc avevano dato alla questione. Per Andreatta, «l'errore di principio, era quello di sovrapporre la proprietà, il potere dello Stato proprietario a sistemi, regole del gioco proprie ad una realtà di tipo professionale manageriale». Occorreva, invece, che le imprese si comportassero da imprese, sia nella gestione che nelle nomine dei dirigenti. Il mondo cattolico, un mondo che per Andreatta aveva «una tradizione anticapitalistica», aveva contribuito in maniera determinante allo sviluppo dell'economia italiana, ma non doveva commettere più l'errore di limitarsi a difendere solo la grande impresa pubblica. Sempre secondo Andreatta, il fatto che il Parlamento interrogasse i manager pubblici – «i nuovi grandi baroni» – era un segno della perdita di identità, di forza delle istituzioni politiche e del governo⁹¹.

Sette, al momento in cui Forlani aveva assunto la guida del gover-

⁸⁹ Cfr. ASIRI, 950/E, Sette a Lombardini, 25 gennaio 1980; Sette a Lombardini, 31 gennaio 1980; Sette a Lombardini, 1° febbraio 1980.

⁹⁰ Ivi, Sette a Cossiga, 13 maggio 1980.

⁹¹ Cfr. *Autonomia dell'impresa ma efficiente controllo politico*, tavola rotonda

no, sul finire del 1980, aveva ribadito con grande chiarezza l'estrema drammaticità della situazione, attaccando la lunga «latitanza» dell'azionista Stato, ancora più grave perché nel gruppo, invece, c'era grande impegno per la ristrutturazione dei sistemi di controllo di gestione. Soprattutto, la situazione finanziaria si stava deteriorando sempre più e «allo stato delle cose – affermava – non esistono più margini né di sostanza né di tempo per evitare quel processo di collasso finanziario» di cui si sentivano i primi sintomi e che rischiava di allarmare il sistema bancario nazionale ed internazionale (verso cui l'IRI era esposto per circa 30.000 miliardi di lire). Era allora giunto il momento, per Sette,

che le forze politiche si [pronunciassero] con chiarezza su quella che deve essere la funzione dell'IRI e che quindi ne traggano le inscindibili conseguenze. Occorre delimitare con precisione i settori ritenuti strategici consentendo a questi di sopravvivere con adeguati mezzi finanziari. In caso contrario l'unica alternativa, ancorché dolorosa ma necessaria, è la cessazione di ogni attività perché il perdurare di una situazione di incertezza genera soltanto un inutile dispendio di risorse che né il Gruppo, né la situazione economica del paese può ancora sopportare⁹².

C'era tuttavia un forte divario tra queste analisi e i comportamenti politico-governativi. Cionondimeno, nei gruppi dirigenti (non solo nel piccolo Partito repubblicano, da tempo su queste posizioni) della Dc e del Partito socialista analisi come quella di Andreatta cominciavano a penetrare. Sino a divenire uno dei terreni nuovi su cui si misurava la diretta concorrenza politica tra i due maggiori partiti della coalizione che guidava il paese dopo la conclusione dell'esperienza dei governi di unità nazionale. In tale quadro, con la nascita del nuovo governo Cossiga, nell'aprile del 1980, si era prodotto un cambiamento molto importante: per la seconda volta nella sua storia (dopo la brevissima esperienza del secondo governo Fanfani tra il 1957 e il 1958, in cui il dicastero era andato ad un socialdemocratico, Lami Starnuti) le Partecipazioni statali non erano state assegnate ad un esponente della Dc, ma ad un socialista, Gianni De Michelis.

Le sue prime dichiarazioni da ministro non lasciavano spazio a

promossa dal mensile «Adesso» sul ruolo delle partecipazioni statali, in «Adesso», marzo 1975, pp. 26-66.

⁹² ASIRI, 951/E, Sette a Forlani, 15 dicembre 1980.

dubbi: «Le partecipazioni statali costituiscono [...] uno dei punti attraverso i quali passa la politica italiana. Nei suoi aspetti economici, ma anche in quelli sociali e istituzionali, rappresentano una delle basi reali del pluralismo. Si tratta dunque di un problema politico in senso generale del quale il ministro ha l'obbligo di farsi carico». E per il Partito socialista gli assi su cui impostare la nuova linea dovevano essere quelli «della logica amministrativa ed economica e della coerenza con gli obiettivi sociali, in modo da evitare discorsi astratti sugli assetti degli enti e badare alla funzionalità e alla utilità generale del sistema e delle singole imprese». Per realizzare questo programma occorreva, per il neo-ministro, «una riforma del ruolo del ministero, che è rimasto fermo alla legge istitutiva del 1956, una riforma che consenta al potere politico di esercitare in maniera limpida una funzione di programmazione e di controllo sulle attività delle imprese a partecipazione statale»⁹³. In un'intervista all'«Espresso», De Michelis fu ancora più esplicito, specialmente quando affrontò il tema dell'IRI: «Ci sono presidenze, come quella dell'IRI, che hanno un potere quasi totale, eccessivo. Ritengo necessario rafforzare i poteri degli organismi collegiali come il Comitato di presidenza dell'IRI»⁹⁴. Ma la rinnovata centralità del ministero per De Michelis doveva fungere anche «da filtro e da barriera contro le pressioni affinché finanziarie e società si [sentissero] garantite», senza tuttavia permettere che «la tecnostuttura [interpretasse] il segnale come autorizzazione ad intrattenere rapporti diretti con il potere politico», ad esempio nella scelta dei manager delle società operative⁹⁵. Secondo la riflessione successiva di Franco Briatico, in questa nuova impostazione si trovavano tutte le evidenze di un ruolo del ministero «come super-holding, super-impresa, e del ministro delegato dal partito come super-imprenditore», una posizione che nell'immediato seppe trovare udienza presso alcuni manager operativi, ma che inevitabilmente era destinata a creare tensioni con i capi delle holding e con una buona parte del mondo politico⁹⁶.

Sul piano operativo De Michelis cercò di dare attuazione al

⁹³ G. De Michelis, *Riorganizzare l'intero sistema delle PP.SS.*, in «Avanti!», 6-7 aprile 1980.

⁹⁴ Cfr. S. Gatti, *Io De Michelis, ministro socialista*, in «l'Espresso», 20 aprile 1980, pp. 219-223.

⁹⁵ Cfr. *Partecipazioni statali all'attacco. Colloquio con Gianni De Michelis*, in «Mondo economico», 12 luglio 1980.

⁹⁶ Cfr. F. Briatico, *Ascesa e declino del capitale pubblico in Italia. Vicende e protagonisti*, Bologna 2004, pp. 406-416 (la citazione è a p. 408).

suo progetto innanzitutto attraverso un'ampia ricognizione analitica dell'universo delle imprese pubbliche affidata ad un gruppo di esperti del quale facevano parte economisti, ricercatori e alti dirigenti del ministero. Il lavoro diede origine al cosiddetto «Libro bianco sulle Partecipazioni statali», che metteva chiaramente in luce tutte le criticità che interessavano l'intero sistema produttivo italiano e non solo quello pubblico. Insieme alle linee guida per una riforma del ministero (cui lavorò una commissione sotto la guida di Giuliano Amato) e all'analisi dei settori – una vera e propria mappatura – in cui erano presenti le aziende pubbliche, si lanciava l'idea di costituire una sorta di «campioni nazionali», alla francese, unendo le forze delle imprese pubbliche e private nei settori più avanzati. Soprattutto, però, il «Libro bianco» presentava in maniera autocritica i ritardi, le incomprensioni e le omissioni dell'azionista pubblico che avevano portato alla «progressiva dissoluzione delle caratteristiche originarie della 'formula IRI'», ma non era meno severo nei confronti dei manager, accusati di essersi costruiti su misura una strategia di «appropriazione degli obiettivi dell'azionista politico», andando «chiaramente oltre le aspettative [dei politici] ed anzi in alcuni casi» anticipandole. E però, scartando la «nazionalizzazione esplicita» e potendosi realizzare una privatizzazione «solo per un numero limitato di imprese», l'unica soluzione restava quella di «mantenere in vita l'originale esperienza del sistema delle PPSS, ricostituendone, tuttavia, le caratteristiche di autonomia e indipendenza dall'azionista politico-occulto»⁹⁷.

Alcuni aspetti della strategia enunciata nel «Libro bianco» crearono un clima molto teso tra De Michelis e Sette. Quest'ultimo espresse sia a voce che per iscritto la necessità di ulteriori «riflessioni» e «analisi di fondo» di tanti aspetti, su cui, scriveva, egli aveva «elementi di perplessità»⁹⁸. Un'espressione che nel linguaggio molto ovattato dei rapporti istituzionali significava una forte divergenza di opinioni.

Altre perplessità vennero sollevate dall'Arel, che inizialmente guardò al progetto De Michelis in maniera non preconcepita, pur segnalando fin da subito i rischi connessi alla mutazione del ruolo del ministero. Diversamente dal ministro socialista, il centro studi creato da Andreatta negli anni Settanta riteneva impossibile coniugare il

⁹⁷ Cfr. *Rapporto sulle partecipazioni statali*, Milano 1981 (le citazioni sono tratte da pp. I-25 e I-37).

⁹⁸ Cfr. ASIRI, 951/E, Sette a De Michelis, 1° dicembre 1980.

risanamento dell'impresa pubblica con il mantenimento dell'occupazione, spingendo quindi verso una più severa diagnosi del sistema. Lo scontro si fece più acuto nei mesi successivi e investì i due maggiori partiti della coalizione guidata dall'ottobre del 1980 da Forlani. Una parte della Dc mostrava incertezze e punti di vista sempre più critici nei riguardi delle aziende pubbliche. Un campanello d'allarme era giunto già qualche mese prima, nella primavera del 1980, durante le discussioni parlamentari per l'approvazione del disegno di legge sui fondi di dotazione degli enti di gestione, quando una ventina di deputati di quel partito avevano scritto a Cossiga una lettera in cui esprimevano pubblicamente i loro dubbi circa le risorse finanziarie che occorreva immettere nelle aziende a partecipazione statale senza la certezza di un risanamento. Bassetti, uno dei più noti tra i firmatari del documento, era arrivato ad affermare che «in caso di necessità si vendono pure i gioielli di famiglia», mentre Gorla, primo firmatario della lettera, aveva auspicato che quella posizione dovesse «essere assunta da tutto il gruppo democristiano per impedire, attraverso l'opposizione parlamentare, l'approvazione di altri provvedimenti che aumentino i fondi delle partecipazioni statali, senza che vi sia alcuna indicazione da parte delle imprese pubbliche di voler tornare alle leggi di mercato»⁹⁹. Le critiche, molte severe, facevano capire come una parte del partito che aveva dominato – ma anche interpretato – il mondo delle partecipazioni statali esprimesse ora idee e valori diversi rispetto al passato. Ma si trattava anche di prese di posizione funzionali ad un attacco nei confronti del nuovo ministro delle Partecipazioni statali. «Potrei chiedere a questi deputati democristiani – rispose non a caso De Michelis – perché le cose che chiedono non le hanno mai domandate ai loro ministri che mi hanno preceduto. Neanche a democristiani 'buoni', come Siro Lombardini»¹⁰⁰.

Lo scontro era ormai a tutto campo – tra i due partiti, ma anche tra Sette e De Michelis – mentre la situazione dell'IRI diventava

⁹⁹ Cfr. *Quali soluzioni alla crisi delle PP.SS.*, in «Il Popolo», 7 maggio 1980; *Anche le partecipazioni statali dovrebbero cedere alcune aziende*, in «Il Tempo», 7 maggio 1980; *Malcontento nella Dc contro le Partecipazioni statali: chiesto il blocco dei fondi*, in «Giornale d'Italia», 7 maggio 1980. A commento di tali prese di posizione Pasquale Saraceno affermò che era «con rammarico che [doveva] notare di quali 'aree di perdita' [soffrì] il pensiero politico oggi in Italia» (*Quegli incolti della banda Bassetti, colloquio con Pasquale Saraceno*, in «l'Espresso», 1° giugno 1980).

¹⁰⁰ Cfr. A. Carini, *De Michelis difende le imprese pubbliche. 'I soldi li avranno, parola di ministro'*, in «la Repubblica», 8 maggio 1980.

sempre più difficile. Secondo alcune ricostruzioni giornalistiche dell'epoca, Sette puntava alla caduta di De Michelis prima del 1982, quando scadeva il suo mandato. De Michelis, dal canto suo, enunciava una strategia imperniata sulla modernizzazione e lo snellimento delle procedure amministrative e burocratiche, portando in primo piano l'azionista politico, e trasformandolo da «occulto» in «palese»: e questo non poteva che essere il governo nel suo insieme, e il ministero delle Partecipazioni statali in particolare¹⁰¹.

Nel marzo del 1981 il gruppo dirigente della Dc organizzò una riunione, che rivelava il senso di smarrimento in cui essa si trovava dopo la perdita del ministero delle Partecipazioni statali. All'incontro parteciparono, oltre a tutti gli esponenti di spicco del partito, i principali dirigenti di area democristiana delle imprese pubbliche¹⁰².

Per la Dc, i socialisti avevano per un verso «riscoperto il sistema delle PPSS con l'acquisizione dello specifico ministero, [per un altro, tuttavia, era necessario] dare atto della incisività di questa presenza socialista». Di fronte ai problemi enormi in cui si trovava l'intero comparto delle aziende pubbliche occorreva una «ridefinizione del ruolo del sistema delle PPSS. Il che richiede[va] un riesame politico, economico ed istituzionale», che poteva prevedere anche privatizzazioni di certe aziende e/o settori e il consolidamento del resto del gruppo, composto da aziende manifatturiere industriali. Nell'immediato, tuttavia, era necessario porre mano al risanamento finanziario delle imprese IRI, un'operazione che aveva davanti numerose difficoltà di ordine politico, soprattutto perché le discussioni

¹⁰¹ «Sette – affermò polemicamente De Michelis – è libero di vedere chi vuole. Ma è bene che le questioni dell'IRI e delle partecipazioni statali le tratti con il ministro e, semmai, anche con il presidente del Consiglio, l'unica autorità che sta sopra il ministro» (cfr. S. Gatti, *Io, l'IRI e la Dc*, in «l'Espresso», 29 marzo 1981, pp. 174-176; S.G., *Partecipazioni Statali: la rivolta del boiardo*, ivi, 15 marzo 1981).

¹⁰² I dirigenti dei tre enti di gestione, IRI (Sette, Zurzolo, Principe e il vicedirettore Paolo Benzoni), Eni (Grandi, De Cesari, Dittrich e Celletti) ed Efim (Felicori, Di Giovanni, Ercini e Rossoni), oltre al presidente di Fincantieri Basilico, al presidente del Credito Italiano Boyer, all'amministratore delegato delle società aeroporti di Roma e al direttore generale del ministero delle Partecipazioni statali Frassinetti. L'incontro, aperto da un'introduzione di carattere politico di Flaminio Piccoli, ruotò attorno alla relazione, affidata al senatore e vicesegretario della Dc Vittorino Colombo, sulle scelte che il partito era chiamato a operare «nel settore delle Partecipazioni statali con riferimento al Libro bianco del ministro De Michelis».

al riguardo erano lunghe, interminabili e ritardavano gli interventi ormai più che urgenti¹⁰³.

Nelle settimane successive Sette espresse con chiarezza il suo punto di vista in una lunga lettera a Vittorino Colombo (relatore all'incontro). A suo parere la Dc doveva riproporsi come «principale sostenitrice di una strategia industriale [che avesse come asse] il perseguimento di determinati obiettivi economici di prioritario interesse per il paese». Per quanto riguardava il gruppo IRI, occorreva risanare subito le strutture finanziarie, colmando quello squilibrio che [alimentava] la spirale perversa dell'indebitamento». Tuttavia, risanamento e obiettivi di economicità, l'altro tassello della sua strategia, avevano un senso «solo in un quadro di scelte politiche precise». Secondo il presidente dell'IRI, si era aperta una finestra di opportunità che occorreva sfruttare al massimo: «bisogna cogliere questa fase propizia in cui è diffusa la consapevolezza che non esistono più spazi per rinviare nel tempo l'attuazione di misure concrete». Per il presidente dell'IRI anche il «Libro bianco» di De Michelis era «una testimonianza del crescente interesse delle forze politiche per il sistema pubblico», però – concludeva – «non si possono non nutrire perplessità circa la validità della filosofia del rapporto che in ultima analisi tende a spostare il centro propulsore imprenditoriale dagli Enti al ministero, con sicure conseguenze sul piano burocratico ma non certo su quello strategico»¹⁰⁴.

Queste affermazioni, ripetute più volte nel corso del 1981, suonavano come una sorta di implicita autocandidatura per il rinnovo del mandato alla presidenza dell'IRI, che sarebbe scaduto all'inizio dell'anno successivo. Se ne discusse poco, però, perché l'Istituto, come altri importanti snodi dell'amministrazione statale, venne coinvolto in una vera e propria tempesta politico-giudiziaria. Nel 1981 scoppiò infatti il caso della loggia massonica deviata P2 e l'IRI dovette istituire una commissione di inchiesta interna, presieduta dal suo vicepresidente Armani, che valutò le posizioni di alcuni dirigenti del gruppo i cui nomi erano compresi nella lista dei membri della loggia.

Nel 1982, alla scadenza del mandato di Sette, si potevano registrare miglioramenti nella gestione del gruppo IRI¹⁰⁵: il margine ope-

¹⁰³ Cfr. Fondazione Sturzo, Fondo Democrazia cristiana, Serie segreteria politica, Serie II, scatola 226, fasc. 13.

¹⁰⁴ Cfr. ASIRI, 952/SE, Sette a Vittorino Colombo, 31 marzo 1981.

¹⁰⁵ Ivi, 955/E, Sette a Spadolini, 28 settembre 1982.

rativo lordo era passato fra il 1978 e il 1981 da 1.000 a 3.000 miliardi di lire correnti, con un forte balzo delle esportazioni, salite da 3.500 a 9.000 miliardi di lire; erano state poi introdotte nuove regole per un efficace controllo e monitoraggio delle attività di finanziarie ed aziende. Ma i problemi dei settori in crisi – siderurgia, auto e cantieri navali – e il crescente peso degli oneri finanziari continuavano a gravare sulla situazione dei conti economici.

Diversi nomi circolavano già nella primavera del 1982: quelli dell'amministratore delegato di Italstat, Ettore Bernabei¹⁰⁶, notoriamente molto vicino a Fanfani, del presidente e amministratore delegato di Finmeccanica, Franco Viezzoli, e di Cesare Romiti, amministratore delegato della Fiat (già amministratore delegato di Alitalia e di Italstat). Ma prevalse nel governo pentapartito di Spadolini (primo presidente del Consiglio non democristiano dal 1947) l'esigenza di cui si fece portatore il nuovo segretario della Dc Ciriaco De Mita, condivisa da Bettino Craxi, segretario dell'altro maggior partito della maggioranza, di imprimere una svolta nelle nomine al vertice dei due maggiori enti di gestione delle partecipazioni statali, l'IRI e l'Eni, con personalità di professionalità riconosciuta, indipendenti (sia pure notoriamente ricollegabili ad aree politico-culturali) ed esterne alle tecnostrutture dei due enti. Il governo nominò così alla presidenza dell'IRI Romano Prodi (docente all'Università di Bologna e per pochi mesi, come si è visto, ministro dell'Industria nel 1978) e a quella dell'Eni Umberto Colombo (già presidente del Cnen), che dopo pochi mesi fu sostituito da Franco Reviglio (docente all'Università di Torino e già ministro delle Finanze). Prodi, pur pieno di dubbi e dopo non poche esitazioni, finì per accettare, soprattutto dietro le insistenze di molti (il suo «maestro», Beniamino Andreatta, lo stesso De Mita, il direttore di «Repubblica», Eugenio Scalfari)¹⁰⁷. La nomina di Prodi era stata sostenuta da De Mita, quella di Colombo prima e di Reviglio poi da Craxi. Iniziò così, all'IRI e all'Eni, quella che fu chiamata «la stagione dei professori».

¹⁰⁶ Cfr. S. Tallarita, *Ci vuole la ghigliottina. Colloquio con Giorgio la Malfa*, in «l'Espresso», 26 settembre 1982.

¹⁰⁷ Cfr. T. Fazzolari, *Ettore per Sette*, ivi, 7 marzo 1982; S. Gatti, *Ente per ente*, ivi, 12 settembre 1982; Id., *Non basta essere Prodi*, in «Mondo economico», 6 ottobre 1982, p. 5; Id., *Modello De Mita*, ivi, 24 ottobre 1982.

9. *Un professore e il suo «programma»*

Prodi, nominato il 3 novembre 1982 – «in quel sottile spazio di tempo, cioè, che sta fra il giorno dei morti e il giorno della Vittoria», come ironicamente ricordò più tardi –, tutto poteva essere tranne che un neofita dei problemi dell'IRI e delle partecipazioni statali: «sono quasi vent'anni che studio questo gruppo, azienda per azienda, prodotto per prodotto»¹⁰⁸. Studioso del modello economico emiliano e dei «distretti industriali», come il suo maestro Andreatta proveniente dalla sinistra cattolica di origine dossettiana, «democristiano con qualche venatura socialista», come aveva detto di se stesso poco dopo avere assunto l'incarico di ministro dell'Industria¹⁰⁹, Prodi aveva introdotto, nel dibattito degli anni Settanta, elementi critici sulla modalità dell'intervento pubblico così come si era andato configurando in Italia in quegli anni, sostenendo la necessità di far riferimento alle capacità del mercato e dell'imprenditorialità.

L'anno prima di essere chiamato a guidare l'IRI aveva pubblicato un saggio che non lasciava molto spazio ad interpretazioni. Nel maggio del 1980, sul settimanale della Dc «La Discussione», Prodi, criticando l'espansione dell'intervento statale nell'economia con una terminologia che lo avvicinava molto al suo mentore, Andreatta¹¹⁰, scrisse che quel processo aveva prodotto sempre più gravi problemi, che si sintetizzavano in un «impiego delle risorse sempre più inefficiente di quello che si pensasse». L'impresa pubblica, da «espressione originale di uno Stato innovativo», era divenuta «una struttura sempre più burocratica, sempre più difesa da legislazioni speciali, sempre più protetta da mezzi finanziari pubblici e quindi sempre più di peso e non di sviluppo alla società», un'evoluzione, questa, tale da rendere «indispensabile una reazione contro queste aberrazioni»¹¹¹.

Questa posizione venne approfondita in un saggio di destinazione accademica pubblicato l'anno successivo. Per il docente bolognese il mondo delle partecipazioni statali soffriva di parecchi difetti: una

¹⁰⁸ Cfr. G. Turani, *Due soldini di speranza*, in «l'Espresso», 9 ottobre 1983, p. 196.

¹⁰⁹ S. Gatti, *Attenzione! Ripresa pericolante*, ivi, 16 novembre 1978.

¹¹⁰ «L'influenza maggiore l'ho avuta da Nino Andreatta, un cervello che sembra un trapano, che non ti lascia la testa a riposo neanche un minuto» (M. Pini, *I giorni dell'IRI*, cit., p. 35).

¹¹¹ R. Prodi, *Il massiccio intervento dello Stato nell'economia sta creando più problemi di quanti non ne risolva*, in «La Discussione», 5 maggio 1980, p. 12.

frammentazione dei centri decisionali cui faceva da paradossale contrappeso un ruolo determinante, se non esclusivo, nella politica industriale del paese; la presenza degli oneri impropri, una «dottrina» che aveva finito con il rendere inconciliabile l'obiettivo di sostituire le fonti di finanziamento diretto con quello indiretto, mentre l'aumento dei fondi di dotazione faceva parte di un processo che aveva portato ad attribuire alle imprese statali compiti estranei «come quello della garanzia della pace o dell'equilibrio sociale». Di qui un aumento dei vincoli e dei condizionamenti esterni alle aziende che aveva determinato l'inserimento nella *governance* delle imprese a partecipazione statale delle strutture partitiche sia di governo che di opposizione. In tale contesto la stessa ricerca di un patronato politico veniva usata dalle imprese al fine di neutralizzarne altri all'interno di una snervante «diplomazia continua». Il sistema non andava riformato, ma capovolto completamente, seguendo quelli che Prodi chiamava eufemisticamente «timidi suggerimenti»: le imprese dovevano smettere di «fare investimenti o prendere decisioni per accattivarsi la società civile», e contribuire invece al progresso e alla ricchezza. Inoltre occorrevano «uomini nuovi», di sicuro «nei comportamenti», ma soprattutto occorrevano obiettivi nuovi, che a loro volta esigevano «un nuovo assetto proprietario, anche se fondato su regole politiche», per le quali tuttavia era necessario «l'allentamento dei soffocanti rapporti con il mondo politico, così come la ripresa di uno spirito di corpo aziendale e di gruppo». Prodi era consapevole di una certa «vaghezza» delle sue analisi, che avevano bisogno di ulteriori dati e della collaborazione di molti; come pure non nascondeva il carattere utopico di certe sue visioni, ma l'utopia – scriveva – «diventa un obbligo quando lo strumento del riformismo non può essere lo scalpello, ma l'accetta»¹¹².

Molte di queste idee furono riprese già nei primi giorni da presidente, davanti ai manager IRI riuniti per l'assemblea Intersind: «Fin da ora – affermò Prodi – assegno un compito strategico al mio ruolo e al ruolo dell'Istituto: quello di garantire autonomia e professionalità della struttura manageriale». Ancora più espliciti furono i richiami ai manager perché trovassero «il coraggio» di resistere alle pressioni, fino ad arrivare, nei casi di conflitti insanabili, «alla rinuncia del proprio rapporto professionale. L'obiettivo è quello di trasformare il ruolo e

¹¹² Cfr. R. Prodi, *Le conseguenze economiche dei processi di decisione*, in *La crisi delle partecipazioni statali: motivi e prospettive*, a cura di G. Bognetti ed E. Gerelli, Milano 1981, pp. 33-50.

i compiti di coloro che operano nelle imprese pubbliche da persone completamente disinteressate ai risultati della propria azione, in persone direttamente impegnate a spingere le aziende verso i migliori risultati» in modo che le imprese pubbliche smettessero di produrre «risorse politiche anziché economiche». E dopo questa frecciata Prodi lasciò capire chiaramente quale poteva essere un fronte caldo nei mesi successivi: «Non mi meraviglierei – concluse il presidente dell'IRI – stando ad alcune posizioni del tutto chiare e manifeste del ministro De Michelis, se dovessi trovarmi in disaccordo con lui su questo genere di temi, ma non credo neppure che sarebbe opportuno inaugurare la dialettica di cui sto parlando senza vere e sostanziali ragioni». La replica di De Michelis, presente alla riunione, fu puntigliosa e quasi stizzita: «Si accorgerà Prodi quanto risulterà difficile passare dal dire al fare, quanto è difficile sfatare dei miti come quelli che hanno circondato l'impresa pubblica e che in questi anni di esperienza al governo io stesso ho fatto fatica a superare». Sembrava, questo, quasi più il dialogo tra due presidenti dell'IRI, «uno esplicito, appena nominato, l'altro 'occulto', che finora ne aveva esercitato le funzioni»¹¹³.

Prodi e De Michelis rappresentavano due concezioni diverse e inconciliabili tra loro della *governance* IRI: la prima affidata all'autonomia dell'Ente e del suo management, la seconda alle funzioni strategiche da attribuire al ministero. Tra le prime lettere che Prodi scrisse ai presidenti delle finanziarie ci fu quella in cui, dopo aver richiamato il concetto di «unitarietà del Gruppo» che solo l'Istituto era «chiamato a delineare e garantire, con ciò tutelando al tempo stesso l'autonomia e la professionalità dei dirigenti nella conduzione delle aziende a loro affidate», rivolgeva loro «un cortese, ma fermo invito» affinché «tutti i rapporti concernenti i problemi delle rispettive società con il ministero delle Partecipazioni statali e le altre sedi istituzionali di volta in volta interessate [fossero] condotti attraverso l'Istituto perché, in questa sede, se ne [potesse] valutare la conformità alle determinazioni assunte dagli organi deliberanti». E qualora il ministro avesse convocato gli amministratori per ottenere informazioni sull'andamento delle aziende – una facoltà prevista dalla legge –, gli stessi amministratori dovevano «avvertire tempestivamente l'Istituto, affinché [potesse] adempiere, in un clima di

¹¹³ A. Carini, *Prodi avverte De Michelis: «No a ingerenze politiche»*, in «la Repubblica», 4 novembre 1982.

collaborazione, alle funzioni statutariamente attribuitegli»¹¹⁴. Prodi, insomma, voleva tenere sotto controllo l'intero gruppo e avere l'ultima parola nei rapporti con il ministero, rilanciando la visione unitaria che originariamente era stata attribuita all'Istituto e che il tempo ed i comportamenti concreti di dirigenti e dei tanti *stakeholders* avevano profondamente intaccato, trasformandolo in una sorta di sistema feudale molto disarticolato, dove fedeltà di partito, favori incrociati e vincoli politico-sociali, locali e nazionali, avevano preso il sopravvento. Forte del supporto del ministro del Tesoro Andreatta, che nel marzo del 1982 aveva radicalmente criticato il progetto di riforma di De Michelis¹¹⁵, Prodi riuscì in questa prima fase della sua presidenza a coagulare un vasto consenso nel management.

La situazione da affrontare si presentava gravissima¹¹⁶. Le perdite registrate nel 1982 erano di 2.900 miliardi (contro i 1.350 inizialmente previsti da Sette), mentre i debiti contratti erano di 7.500 miliardi (cui aggiungere i 35.000 del gruppo). Si valutava che il fabbisogno per i tre anni successivi fosse di 29.000 miliardi, con una richiesta allo Stato di 10.000 miliardi. Di qui la necessità di un radicale risanamento, a partire dal settore siderurgico. Occorreva perciò un «piano semplice e preciso», con «obiettivi a tutti comprensibili», che doveva comprendere «una serie di decisioni drastiche e ben precisate nel tempo per dimostrare a tutti che 'si fa sul serio'». Si stimava, tra l'altro, che ci fossero nel gruppo almeno 50.000 dipendenti di troppo. Ma insieme ai tagli occorreva migliorare l'organizzazione interna, la qualità della tecnologia, le varie funzioni aziendali, mentre era necessario aumentare nello stesso tempo le quote di mercato¹¹⁷.

L'altro asse strategico attraverso cui recuperare risorse e cominciare a ripensare l'IRI era costituito dalle dismissioni, per le quali venne costituito nei primi mesi del 1983 un apposito comitato che

¹¹⁴ ASIRI, AG/95, lettera circolare di Prodi ai presidenti delle finanziarie, 16 novembre 1982.

¹¹⁵ Cfr. F. Briatico, *Ascesa e declino*, cit., pp. 414-415.

¹¹⁶ «Nessuno crede che noi abbiamo la crudezza di chiarire a noi stessi e agli altri le dure decisioni necessarie per risanare la siderurgia italiana e ben pochi perciò credono che valga la pena combattere una lunga battaglia contro le nostre deficienze interne e, nello stesso tempo, contro la società esterna (ed in primo luogo la classe politica) che non capisce come i sacrifici di oggi siano una condizione essenziale per risanare la nostra siderurgia» (ASIRI, AG/95, Prodi a Roasio, presidente Finsider, 2 dicembre 1982).

¹¹⁷ *Ibid.*

doveva supportare le finanziarie di settore e le società partecipate nell'operazione di cessione di aziende e cespiti ritenuti non strategici secondo criteri di valutazione omogenei, ma anche per «evitare bizze e intemperanze di forze esterne all'IRI, siano esse partiti o uomini politici». La strada per il recupero era insomma aperta, anche se era irta di ostacoli¹¹⁸.

In questo quadro una particolare importanza fu attribuita al rapporto con il mondo sindacale¹¹⁹. Il primo passo fu la proposta, avanzata ai segretari di Cgil, Cisl e Uil nel febbraio del 1983, di «un meccanismo informale di consultazione», non tanto per evitare il conflitto sindacale – «elemento fisiologico» nel quadro delle relazioni industriali – quanto per trovare «utili convergenze» su questioni rilevanti e delicate, come la «mobilità del fattore lavoro», in un momento storico molto particolare – che Prodi definì «un vero e proprio crinale tra lo sviluppo e l'efficienza da una parte e l'immobilismo e l'inefficienza dall'altra» – in cui si dovevano prendere decisioni molto difficili¹²⁰. Nella seconda metà dell'anno, poi, venne in discussione un protocollo di intesa sul quale si registrò una forte convergenza di opinioni: in primo piano erano le esigenze di risanamento del gruppo, che non poteva non passare anche attraverso «la ristrutturazione e/o riconversione di settori maturi»; l'operazione doveva tenere conto «dei criteri di economicità nella gestione e dei recuperi di efficienza e di produttività nelle imprese, necessari per riacquistare competitività a livello internazionale». Egli puntava parecchio sull'intesa con Cgil, Cisl e Uil, indispensabile per realizzare i piani più urgenti e delicati (su tutti quelli concernenti la siderurgia), ma il confronto si protrasse ancora nei mesi seguenti e la firma sul documento venne poi apposta circa un anno più tardi, nel dicembre del 1984¹²¹.

¹¹⁸ Cfr. *ivi*, circolare di Prodi ai presidenti delle finanziarie, s.d. [ma aprile 1983]; *Mille miliardi in contanti*, in «l'Espresso», 1° maggio 1983. Per un'analisi delle strategie messe in atto, rimandiamo inoltre al capitolo di M. Doria e R. Tolaini in questo volume.

¹¹⁹ Cfr. al riguardo *infra*, il capitolo di F. Ricciardi.

¹²⁰ Cfr. ASIRI, AG/95, Prodi a Lama, Carniti e Benvenuto, 17 febbraio 1983. Parlando ai giornali Prodi disse che si poteva giungere persino a dare le azioni delle aziende IRI ai dipendenti, «a tutti i lavoratori, non solo ai dirigenti, come ha fatto la Fiat, sbagliando» (S. Gatti, *Avanti miei Prodi*, in «l'Espresso», 13 febbraio 1983). Per un'analisi, cfr. più avanti il capitolo di F. Ricciardi.

¹²¹ Cfr. ASIRI, AG/95, Prodi a Lama, Carniti e Benvenuto, 24 novembre 1983; 145/A, Prodi a Stefano Sandri, presidente dell'Efim, 31 gennaio 1985.

10. «E così ci hanno lasciato lavorare»

L'IRI che Prodi lasciò al suo successore, Franco Nobili, alla fine del 1989 era profondamente diverso da quello che aveva ereditato da Pietro Sette alla fine del 1982. Innanzitutto il numero dei dipendenti era diminuito di oltre un quinto, passando dai 525.900 del 1982 ai 416.200 del 1989; interi settori, a cominciare dalla siderurgia per proseguire con la cantieristica e altri comparti minori, furono considerevolmente ridimensionati, contribuendo in misura sostanziale a diminuire le perdite e gli oneri finanziari che producevano ogni anno; un significativo processo di dismissioni mirato, ma dal forte impatto politico, venne messo in atto attraverso la cessione di una trentina di imprese, tra cui particolarmente rilevante quella dell'Alfa Romeo.

Così, nel drammatico quadro in cui dovette operare negli anni Ottanta, l'IRI compì uno sforzo enorme, come aveva ricordato nel 1986 il direttore generale dell'Istituto, Antonio Zurzolo, in una conferenza all'Università di Pescara:

nessun gruppo industriale avrebbe potuto affrontare un salto dimensionale così rilevante, in un periodo così breve, senza perdere il controllo della gestione. Si trattò, in altri termini, di uno sviluppo non fisiologico né guidato, ma motivato da situazioni esterne di emergenza, alle quali l'IRI fu chiamato a dare risposta¹²².

Nel 1987, facendo un bilancio dei suoi primi cinque anni alla testa dell'Ente, Prodi spiegò che il suo lavoro all'IRI poteva essere suddiviso in due parti: la prima, quella più difficile sul piano economico e sociale, durò fino al 1985 (e non fu priva, peraltro, di risultati positivi, come l'aumento del margine operativo lordo del gruppo da 15,6 a 18,9 miliardi); ma solo la fase seguente risvegliò l'interesse dei partiti, rimasto sostanzialmente assente in quel primo periodo: «all'inizio, nei primi due o tre anni, l'IRI stava talmente male che non rappresentava una tentazione per nessuno. E così ci hanno lasciato lavorare. L'unico punto di scontro, allora, è stata la Rai, dove mi sono presto reso conto che eravamo un azionista senza alcun potere. Poi, con l'avvicinarsi del risanamento, è aumentata

¹²² A. Zurzolo, *Profitto e privato: così l'IRI rinasce*, in «Mondo economico», 18 aprile 1986, p. 84.

la tensione»¹²³. In effetti, sfruttando l'onda lunga della crescente consapevolezza – da parte degli ambienti politici – della drammaticità della situazione del gruppo IRI, fu relativamente più semplice riuscire ad ottenere quanto era necessario, sul piano finanziario, per realizzare la gran parte dei programmi definiti¹²⁴.

Forte del pieno e incondizionato appoggio, all'interno della Dc, del segretario del partito De Mita, Prodi fu capace di costruirsi rapidamente un vasto *network* di sostegno alle difficili operazioni cui dovette porre mano. I suoi legami con il mondo cattolico e non solo, la capacità di trovare un punto di incontro con i sindacati, la sua propensione al dialogo costruttivo anche con le forze dell'opposizione di sinistra in Parlamento, il recupero dello spirito di corpo che seppe infondere nel management dell'IRI furono tutti elementi che contribuirono a creare le condizioni per la realizzazione di una buona parte del programma delineato al momento dell'assunzione dell'incarico.

I rapporti con il ministero delle Partecipazioni statali, almeno finché lo guidò Clelio Darida (democristiano, che, con il governo Craxi, era succeduto a De Michelis), furono sostanzialmente privi di motivi di attrito. Il ministro sostenne quasi sempre le richieste finanziarie predisposte dall'Ente, e offrì una sponda importante su tutte le questioni più complesse, a partire dal piano per il ridimensionamento sostanziale della siderurgia che passò, tra l'altro, attraverso un provvedimento che fece epoca e che consentì il prepensionamento a 50 anni di migliaia di dipendenti dell'Italsider. Era un'operazione, quest'ultima, molto delicata sotto tanti punti di vista, dato che poneva a carico della collettività oneri rilevanti. Tuttavia, nel bilancio complessivo dell'in-

¹²³ S. Gatti, *Missione compiuta*, in «L'Espresso», 4 dicembre 1988, pp. 258-262; per i dati sul margine operativo lordo si veda ASIRI, 148/A, Prodi a Gorla, 18 ottobre 1985.

¹²⁴ «È indispensabile che lo Stato fornisca mezzi finanziari adeguati, e se tali mezzi non si rendono effettivamente disponibili in quantità e tempi congrui, le gestioni non migliorano [...], nessuna programmazione di investimenti può prescindere dalla stima dei mezzi propri che gli investimenti comportano, né può volersi attuabile senza l'acquisizione, in concreto, di tali mezzi, nella misura e secondo la cronologia indicate. Colmare la differenza tra l'occorrente ed il disponibile con un indiscriminato ricorso all'indebitamento contrasta con i più elementari canoni di gestione aziendale, e non può che portare ad un'accumulazione di disavanzi prima o poi insostenibile. È altamente positivo che la consapevolezza di queste verità si diffonda e si consolidi a tutti i livelli, anche politico-amministrativi e giurisdizionali» (ASIRI, 146/A, Prodi a Paolo Cirino Pomicino, presidente della Commissione bilancio della Camera, 26 luglio 1984).

tervento occorreva rapportare i costi del prepensionamento rispetto a quelli da sopportare con un prolungamento della cassa integrazione. D'altra parte su un piano più generale, non solo italiano ma europeo, Prodi ricordò, in una lettera al vescovo di Trieste, «le opportunità che abbiamo sprecato nel passato a danno del presente e quelle che sprechiamo nel presente a danno del futuro», rammentando i 50.000 miliardi spesi tra il 1977 e il 1983 per la siderurgia in tutta Europa senza riuscire a risanarla e privando le giovani generazioni dei posti di lavoro che si sarebbero potuti creare con quelle somme. In sostanza, per il presidente dell'IRI, «il problema vero [era] essere al tempo stesso consapevoli del prezzo delle nostre scelte e disposti con sufficiente concordia a pagarlo»¹²⁵. Su questo, nonostante i tanti *distinguo*, negli anni Ottanta si raggiunse un consenso politico e sociale che permise di trovare una soluzione condivisa.

Poco meno di un anno e mezzo dopo la sua nomina Prodi aveva esplicitato alcune delle linee su cui occorreva muovere l'Ente. Nel passato, la scarsa volontà delle imprese private a fare investimenti in settori a redditività dilazionata nel tempo e la mancanza di interesse ad investire nel Sud avevano spinto l'IRI – e continuavano a farlo ancora – a sostituirsi per intero ai privati, facendo sì che «gli obiettivi generali della politica economica del governo, diventa[ssero] obiettivi di un solo segmento dell'apparato produttivo italiano», sempre che, precisava il presidente dell'IRI, si potesse «contare su una coerente politica economica governativa». Ora, nella nuova fase apertasi negli anni Ottanta, diventava invece essenziale che l'IRI rafforzasse la propria presenza nei settori ad alta tecnologia (elettronica, telecomunicazioni, aerospaziale), ma anche nelle grandi infrastrutture territoriali, con l'obiettivo aggiuntivo di aprire la strada per la multinazionalizzazione delle sue imprese. Nel contempo si imponevano il risanamento del gruppo e il ridimensionamento nei settori maturi, anche se ciò significava uscire da un clima politico e culturale che attribuiva all'IRI il mantenimento e non anche, quando inevitabile, lo smobilizzo delle imprese presenti nel gruppo. Naturalmente la politica poteva comportare difficoltà rilevanti sia «sul versante dell'autorità politica che governa il sistema» che su quello dell'«assetto organizzativo del Gruppo IRI»¹²⁶. E inevitabilmente,

¹²⁵ ASIRI, 152/A, Prodi a Darida, 25 ottobre 1983 e 24 novembre 1983; Prodi a mons. Belloni, 19 gennaio 1984.

¹²⁶ Cfr. le risposte date da Prodi al questionario preparato da Alberto Mortara.

quando si cominciò a mettere mano a una strategia così complessa le difficoltà aumentarono, come pure le resistenze.

In effetti, almeno fino al 1985, il piano di stringere le redini del processo decisionale, instaurando un maggiore controllo sulle attività e le scelte delle finanziarie di settore, ottenne risultati rilevanti. Sia per fare accettare le scelte più dolorose, sia per riuscire a raggiungere alcuni degli obiettivi enunciati nel 1983, era indispensabile presentare un'immagine diversa dell'IRI, più efficiente ed in linea con una visione moderna della grande impresa. Per questo Prodi puntò molto in quegli anni da un lato su un maggiore coordinamento del processo decisionale, per evitare dissonanze nella diffusione di notizie verso l'esterno, e, per altro verso, su una serie di misure di carattere finanziario (il controllo ed il contenimento del circolante, la riduzione delle spese generali, una decisa preferenza per gli acquisti infragruppo, per esempio) che rappresentavano una visibile inversione di marcia, facilmente spendibile anche sul piano della comunicazione sia verso il mondo della politica che nei riguardi dell'opinione pubblica¹²⁷. In tale quadro, diveniva fondamentale offrire sempre una versione unica delle posizioni del gruppo. Per tale motivo il presidente dell'IRI stigmatizzò (come aveva iniziato a fare il suo predecessore) ogni presa di posizione pubblica o qualsiasi notizia fatta filtrare alla stampa specie prima che certi dati o informazioni sulle strategie aziendali e del gruppo fossero stati approvati dai suoi organi istituzionali¹²⁸.

È evidente che qualche area di attrito esisteva (ed era sempre esistita) in un organismo così vasto e complesso. Governarlo senza scontentare nessuno era impossibile. Tuttavia, era necessario fare in modo che gli sforzi di tutto il management (dalle direzioni centrali ai presidenti delle capogruppo, ai capi delle aziende operative) andassero nella stessa direzione. Nella primavera del 1984 partì così il nuovo «Sistema IRI di gestione e sviluppo della dirigenza del gruppo». I suoi obiettivi erano numerosi e impegnativi. Comprendevo la valorizzazione e il riconoscimento degli apporti delle singole risorse manageriali, mettendo queste ultime nelle condizioni di comprendere i cambiamenti economici, industriali e tecnologici

segretario generale del Ciriéc, per il numero speciale di «Economia pubblica», marzo 1984, pp. 178-180.

¹²⁷ Cfr. ASIRI, 152/A, Circolare di Prodi ai presidenti delle finanziarie, 21 settembre 1983; 147/A, Circolare di Prodi ai presidenti delle finanziarie, 31 ottobre 1984.

¹²⁸ Cfr. *ivi*, 148/A, Prodi a Rocco Basilico, presidente Fincantieri, 27 marzo 1984.

in atto; prevedevano l'introduzione di una politica che esaltasse la professionalità legandola agli obiettivi, favorendo una concreta partecipazione di tutti i manager ed una più equilibrata distribuzione di incarichi e responsabilità tra Istituto, finanziarie e società operative. Infine, contemplavano l'applicazione di un sistema premiante che prevedeva l'avvio di forme di partecipazione economica (piani di investimento, *stock options*) in linea con quanto stava avvenendo da qualche tempo nel mondo della grande impresa privata¹²⁹. Questa linea di condotta venne ribadita a più riprese anche negli anni successivi con l'obiettivo di legare sempre più l'assetto retributivo dei manager al conseguimento di obiettivi prefissati¹³⁰.

11. *Il riemergere delle pressioni politiche*

Quando la situazione dei conti cominciò a migliorare il clima paradossalmente divenne più teso, anche perché si entrò nella stagione delle dimissioni «eccellenti» e dei nuovi equilibri dentro e attorno all'IRI. Una delle questioni fu quella del nuovo assetto del sindacato di controllo di Mediobanca. Nel maggio del 1984 il «consigliere anziano» di Mediobanca (la carica formale che ricopriva l'ex amministratore delegato Enrico Cuccia dal 1982) aveva avanzato a Prodi la proposta di un diverso assetto azionario della banca d'affari in relazione alla scadenza, nel 1985, del patto di sindacato¹³¹. Cuccia suggeriva la possibilità che la stessa Mediobanca, in *partnership* con alcuni suoi «eventuali nuovi azionisti», desse vita ad una nuova società avente lo scopo di reperire capitali di rischio ed operare nel campo delle fusioni

¹²⁹ Cfr. *ivi*, Prodi ai gruppi dirigenti dell'IRI, 10 aprile 1984; Prodi ai presidenti delle finanziarie di settore, 13 aprile 1984.

¹³⁰ Cfr. *ivi*, 163/A, Prodi a Massimo Ponzellini, 5 dicembre 1986.

¹³¹ Mediobanca era nata nel 1946 per iniziativa delle tre banche IRI – Banca Commerciale, Banca di Roma e Credito Italiano –, ma fu gestita con ampia autonomia da Cuccia, con un sindacato di controllo paritetico costituito dalle banche IRI e da un gruppo formato dalle maggiori imprese private italiane. Su Mediobanca, cfr. N. Colajanni, *Il capitalismo senza capitale*, Milano 1991; F. Tamburini, *Un siciliano a Milano*, Milano 1992; G. Galli, *Il padrone dei padroni. Enrico Cuccia, il potere di Mediobanca e il capitalismo italiano*, Milano 1996; N. Colajanni, *Un uomo, una banca 1946-1991: storia di Enrico Cuccia e della prima Mediobanca*, Milano 2000; G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, Milano 2005; L. Segreto, *Mediobanca. Dall'eccezione alla regola*, in *Storia d'Italia, Annali*, 20, *La banca*, a cura di A. Cova, S. La Francesca, A. Moioli e C. Bermond, Torino 2008.

ed acquisizioni. Prodi sposò immediatamente il programma, scrivendo in ottobre a Cuccia che intendeva muoversi «in sintonia con Lei, in modo aperto e con un'azione energica, e nello stesso tempo coerente con gli interessi dell'IRI, dei soci privati di Mediobanca e dell'intera economia italiana»¹³². Ma la questione dei rapporti tra le banche IRI e i grandi azionisti privati si arenò e rimase aperta fino al 1988¹³³.

Nello stesso periodo scoppiava il caso dei cosiddetti «fondi neri» dell'IRI, che si riferiva a fatti avvenuti nel periodo della presidenza Petrilli. Questa vicenda rappresentò un grosso terremoto politico-giudiziario, dato che ad esserne colpiti furono alcuni tra gli esponenti più in vista del gruppo. L'inchiesta, avviata nell'autunno del 1983 su iniziativa dei pubblici ministeri milanesi (ma un primo esposto anonimo era stato archiviato dalla stessa magistratura nel 1976), coinvolse importanti personalità ai vertici dell'IRI negli anni Sessanta-Settanta, da Giuseppe Petrilli (in quel momento senatore) a Fausto Calabria (all'epoca dei fatti direttore centrale IRI), arrestato il 15 ottobre 1984 (quando era presidente di Mediobanca) insieme con Sergio De Amicis (amministratore delegato di Italstrade e di Italscai, società operative della finanziaria Italstat), da Alberto Boyer (all'epoca dei fatti, negli anni 1976-1979, direttore generale dell'IRI e allora presidente del Credito Italiano) a Ettore Bernabei (amministratore delegato di Italstat). L'accusa era quella di avere predisposto, nel tempo, una serie di meccanismi contabili che avevano portato all'accantonamento di ingenti fondi¹³⁴: secondo Petrilli, per consentire la creazione di disponibilità da utilizzare per ottenere commesse nei paesi esteri (pagamento di mediazioni per acquisire

¹³² Cfr. ASIRI, 147/A, Prodi a Cuccia, 26 ottobre 1984; Verbali del Comitato di presidenza, seduta del 20 dicembre 1984.

¹³³ Prodi intendeva potenziare il ruolo delle banche IRI negli assetti di governo di Mediobanca, visione fortemente contrastata da Cuccia; la tensione giunse al punto che nel 1985 quest'ultimo non fu rieletto in consiglio d'amministrazione in rappresentanza delle tre Bin (come era avvenuto ininterrottamente fin dalla nascita di Mediobanca nel 1946), bensì in quota agli azionisti privati (cfr. R.F. Levi, *Il professore. Romano Prodi: dall'IRI all'Ulivo, un progetto per l'Italia*, Milano 1996, pp. 113 sgg.).

¹³⁴ L'inchiesta appurò che tutto era cominciato verso la metà degli anni Sessanta ed era andato avanti fino alla seconda metà degli anni Settanta. Era stato messo in atto un meccanismo apparentemente semplice: la Società costruzioni autostrade e Italstrade ricevevano regolarmente per le loro attività ingenti somme di denaro, che venivano «parcheeggiate» su conti bancari al portatore oppure investite in titoli di Stato, producendo in tal modo in pochi mesi interessi bancari che venivano trasformati in libretti di risparmio o reinvestiti in titoli del Tesoro (Bot e Cct).

contratti); secondo il giudice istruttore Gherardo Colombo, invece, essi erano stati utilizzati anche per sovvenzionare partiti, giornali o addirittura per scopi personali. L'accusa iniziale fu quella di false comunicazioni sociali e di appropriazione indebita, a cui si aggiunse poi quella di falso in atto pubblico. All'inizio del 1985 l'inchiesta, su delibera della Cassazione, fu avocata dalla procura di Roma, dove si concluse nel 1987 con un rinvio a giudizio. La sentenza, emessa nel 1990, prosciolsi i quattro imputati per prescrizione per alcuni reati, per altri reati per effetto dell'amnistia che era nel frattempo intervenuta (in occasione del quarantennio della Repubblica)¹³⁵. Secondo le perizie giudiziarie, i fondi ammontavano nel 1977 a 168 miliardi, nel 1983 a quasi 200 miliardi, ma due anni dopo, quando la magistratura cominciò ad indagare, avrebbero raggiunto i 300 miliardi, cifra poi corretta dalla Commissione parlamentare d'inchiesta, istituita nel 1987, in 243 miliardi, cumulati tra il 1964 e il 1978¹³⁶. Nel 1985 erano stati recuperati intanto 140 miliardi, consegnati dal giudice istruttore Colombo al presidente dell'IRI Prodi.

La vicenda Buitoni-Sme segnò poi probabilmente uno dei punti maggiormente critici e, per certi aspetti, di svolta della presidenza Prodi. Basandosi sul programma generale per le dismissioni più volte illustrato e mai ufficialmente messo in discussione, il presidente dell'IRI annunciò ai primi di maggio del 1985, in una conferenza stampa congiunta con il numero uno del gruppo Buitoni, Carlo De Benedetti (presidente della finanziaria Cir che aveva da poco acqui-

¹³⁵ Dal canto suo, Bernabei ricorse in Cassazione, che lo prosciolsi pienamente dal reato di appropriazione indebita in quanto il fatto ascrittogli non costituiva reato.

¹³⁶ La Corte dei Conti aveva chiesto agli imputati un risarcimento di 32,5 miliardi di lire, al netto degli interessi e della rivalutazione monetaria. Avverso a questa richiesta gli imputati fecero ricorso alla Cassazione, che affermò che «la sottrazione dei fondi dai bilanci delle società, da parte degli amministratori degli enti a partecipazione statale, è un'attività che si collega alla gestione imprenditoriale». Per la magistratura contabile era sbagliato ritenere attività d'impresa «la sottrazione di pubblico denaro e il suo inserimento nelle cassette di sicurezza». Inoltre, secondo il viceprocuratore, quella sottrazione di denaro avrebbe tratto in inganno anche le Camere legislative. Se i crediti e gli utili fossero stati inseriti nel bilancio – si osservava – si sarebbe avuta una disponibilità finanziaria diversa, e l'IRI avrebbe beneficiato di finanziamenti inferiori da parte del Parlamento, in sede di erogazione dei fondi di dotazione. La Cassazione modificò tale interpretazione, affermando, nella sentenza del 15 novembre, che sulla questione dei fondi neri non era corretto rilevare che il bilancio dell'IRI, soggetto all'approvazione del ministero delle Partecipazioni statali, fosse un bilancio pubblico, né aveva rilevanza detta approvazione ministeriale (cfr. *La sentenza sui fondi neri IRI scatena polemiche tra i giudici*, in «da Repubblica», 30 novembre 1989).

sito il controllo della Buitoni-Perugina), che pochi giorni prima, il 29 aprile, era stato raggiunto l'accordo per la cessione della Sme. Nelle settimane successive si scatenò una vera e propria battaglia che vide impegnati gruppi industriali e finanziari (in prima fila quello costituito da Barilla, Ferrero e Fininvest, ma c'erano anche il gruppo Cofima e la Lega nazionale delle cooperative), che si dichiararono pronti a fare una nuova offerta. Fin da subito lo scontro assunse un carattere politico, perché a guidare le fila dei contrari era il presidente del Consiglio Craxi, che bollò l'operazione con una delle sue frasi ad effetto – «quel pasticciaccio brutto dell'affare Sme». Alle fine di maggio il ministro Darida dovette fermare Prodi, inviando un fonogramma che ingiungeva all'IRI di «astenersi dal definire l'operazione»¹³⁷. Nei giorni successivi, mentre i contrari all'operazione plaudivano alla decisione, sui giornali cominciarono a diffondersi voci su dimissioni di Darida e/o di Prodi. Di certo il presidente dell'IRI fu fortemente tentato da questo passo, nonostante il sostegno di una buona parte della Dc e soprattutto di quello del segretario De Mita. Tuttavia, alla fine, cedette alle pressioni e desistette dal suo proposito di dimissioni. La vicenda aveva comunque messo in evidenza una certa sottovalutazione da parte del presidente dell'IRI della complessità della situazione. L'avvicinarsi delle elezioni amministrative, l'acutizzazione dello scontro tra socialisti e democristiani, ma forse anche un certo desiderio di realizzare un grosso risultato che poteva rafforzare l'immagine di un IRI avviato sulla strada del risanamento lo avevano portato ad operare, più che da presidente di un ente di gestione inserito in un complesso reticolo di norme e procedure, da vero e proprio Ceo che poco o nulla deve giustificare del suo operato, se non *ex post*. Nell'occasione, da una parte venne certo sottovalutata la questione delle procedure che comunque si imponevano nella cessione di un *asset* rilevante; dall'altra, Prodi probabilmente sopravvalutò la forza e l'autorevolezza che egli pure aveva indubbiamente accumulato nei tre anni precedenti.

Negli anni successivi, un diverso esito ebbe invece la privatizzazione dell'Alfa Romeo, un'operazione che venne condotta e supervisionata congiuntamente dall'IRI e da Finmeccanica in tutte le sue fasi e che fu oggetto di verifiche esaurienti. In effetti alla scelta del compratore, la Fiat, si giunse nel novembre del 1986, dopo una

¹³⁷ Tutta la documentazione sul caso è riunita in ASIRI, SCX/291, 2.

lunga trattativa che vide coinvolte anche importanti case automobilistiche straniere¹³⁸. Prodi, che nell'occasione si mosse con molta più cautela ed efficacia rispetto alla vicenda Buitoni-Sme¹³⁹, nell'informare Darida della proposta parlò di un «documento 'quasi' storico». E in una lettera privata a Pasquale Saraceno il presidente dell'IRI aggiunse che la conclusione della vicenda Alfa Romeo doveva essere sfruttata «per essere di fatto liberi di costruire nuove strategie per l'IRI [perché era] necessario togliere alcuni pesi non sopportabili ma non per il gusto di toglierli. [Era] necessario farlo per potere ricominciare a correre»¹⁴⁰. Il che, per il presidente dell'IRI, significava puntare maggiormente sull'impegno nei settori avanzati, sull'internazionalizzazione delle aziende del gruppo e sulla riqualificazione dell'intervento nel Mezzogiorno¹⁴¹. Nel Sud, non si poteva più riproporre il vecchio modello IRI, imperniato su «nuovi 'blocchi' di investimento centrati sui grandi impianti». Inevitabilmente, quindi, i programmi sarebbero stati più contenuti, puntando sulla progettazione e la crescita di «strutture di traino allo sviluppo: reti di telecomunicazioni, infrastrutture del sistema dei trasporti e dei sistemi urbani», ma anche «strutture di produzioni innovative e di ricerca e progettazione», sostenendo dove possibile, «anche col ricorso agli incentivi previsti dalla nuova legge sull'imprenditorialità giovanile, iniziative locali di piccola o media dimensione che [potessero] fornire servizi o prodotti alle aziende del gruppo»¹⁴². Tuttavia, sul piano quantitativo gli investimenti al Sud tra il 1980 e il 1987 restarono

¹³⁸ Per la ricostruzione della vicenda dal punto di vista dell'IRI si rimanda al saggio di Doria e Tolaini in questo volume; l'angolatura dell'acquirente è ricostruita in dettaglio da V. Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milano 1999, pp. 1562-1569.

¹³⁹ Secondo Castronovo, «l'IRI aveva condotto con Torino un negoziato duro e senza riguardi di sorta al punto che non erano mancati momenti di rovente tensione» (*Fiat 1899-1999*, cit., p. 1566). Per un ricordo molto vivido dell'asprezza di quella trattativa vedi C. Romiti, *Questi anni alla Fiat. Intervista di Gianpaolo Pansa*, Milano 1988 (la citazione si trova a p. 179). E ciò nondimeno, nel 1987 la Commissione europea avviò un'indagine conoscitiva volta ad appurare la congruità del prezzo pagato dalla Fiat (cfr. R.F. Levi, *La Commissione Cee indaga sulla vendita dell'Alfa Romeo*, in «la Repubblica», 24 luglio 1987).

¹⁴⁰ ASIRI, 162/A, Prodi a Saraceno, 10 novembre 1986.

¹⁴¹ Secondo Prodi, era necessario portare «soprattutto cervelli, magari spostandovi anche dei centri decisionali delle nostre aziende» (ivi, Prodi a Chiaromonte, 20 novembre 1986).

¹⁴² Cfr. ivi, Prodi a Viezzoli, 16 ottobre 1986.

sempre attorno al 31% del totale, e scesero nel 1988 al 27,9%. Erano le idee nuove ad essere indispensabili, specie in presenza di risorse finanziarie decrescenti¹⁴³. Nella primavera del 1986, anche in relazione alla riforma della regolamentazione dell'intervento straordinario nelle regioni meridionali, venne istituito un nucleo di progettazione per lo sviluppo del Mezzogiorno, coordinato dall'ex segretario della Cisl, Pierre Carniti¹⁴⁴.

Gli ultimi due anni di Prodi alla testa dell'IRI confermano un approccio deciso che portò in alcuni casi a conflitti con i manager delle aziende del gruppo. Clamoroso fu il dissidio che oppose, nell'estate 1988, il presidente dell'Alitalia Umberto Nordio e il presidente dell'IRI in merito alla gestione della società. Prodi, appoggiato all'unanimità dai vertici dell'Ente, dispose allora l'interruzione del rapporto con Nordio, volendo ribadire il ruolo ed i poteri dell'azionista di maggioranza in una versione molto drastica della *governance* del gruppo¹⁴⁵. Riemersero alcune tensioni, specie con il ministro delle Partecipazioni statali, Luigi Granelli, in merito ad alcune sue dichiarazioni apparse sulla stampa¹⁴⁶.

È interessante notare che, proprio in questo periodo, Prodi indirizzò una nota personale al presidente del Consiglio Gorla (appena insediato) in cui si proponeva di privatizzare tutte le attività in cui la presenza pubblica non fosse «necessaria ai fini di strategia industriale del paese». Nel processo di privatizzazione si sarebbe dovuto «procedere con l'obiettivo di diffondere la proprietà tra un grande numero di piccoli azionisti», idealmente «milioni di sottoscrittori» in senso lato oppure dipendenti, direttamente o «attraverso la costi-

¹⁴³ Cfr. *ivi*, 173/A, Prodi ad Antonio Troisi, vicepresidente della Cassa di Risparmio di Puglia, 16 ottobre 1989.

¹⁴⁴ Cfr. *ivi*, 161/A, Note sul «Progetto Mezzogiorno» del 27 maggio 1986 e lettera di Prodi a Carniti, 30 maggio 1986.

¹⁴⁵ Cfr. *ivi*, 169/A, Verbale del Comitato di presidenza, 7 luglio 1988.

¹⁴⁶ Secondo Prodi, gli attacchi all'IRI avevano origine all'interno del partito di maggioranza e miravano a indebolire la posizione del segretario De Mita. Inviando a quest'ultimo un articolo apparso sull'«Europeo» in quei giorni, il presidente dell'IRI scriveva: «ti mando una fotocopia che parla da sé, Granelli mi ha detto che smentisce tutto. Certo non mi sembra che si possa ancora andare avanti con persone di questo tipo. Mi sembra anche che i legami con quanto ti ho telefonato ieri siano molto probabili» (ASIRI, 156/A, Prodi a De Mita, 30 settembre 1987, ma vedi anche l'articolo di S. Marroni, *Tu vuoi fa' l'americano*, apparso in quelle stesse settimane su «Mondo economico», e la lettera di commento di Prodi a Giuseppe Medici del 26 gennaio 1988, entrambi in ASIRI, 158/A).

tuzione di appositi fondi collettivi». Nell'appunto c'era anche l'accento ad «opportune regolazioni» che impedissero «l'acquisto di quote superiori ad una certa soglia da parte di un singolo azionista»; linee che furono successivamente proposte nei primi anni Novanta, in occasione del programma di privatizzazioni¹⁴⁷.

D'altro canto, era sulle due questioni più calde sul tappeto, l'operazione riguardante i nuovi assetti azionari di Mediobanca e il completamento del riassetto della siderurgia, specie nella parte concernente la reindustrializzazione delle aree interessate dalla chiusura o dal ridimensionamento degli impianti, che si misuravano i margini di autonomia dell'Ente in quanto azionista e del suo presidente nei confronti di un potere politico che stava ritornando ad esercitare forme di pressione e di intervento cui forse all'IRI non erano più abituati. La delicatezza della prima questione tenne vivo l'interesse dell'intero mondo politico-istituzionale fino al suo completamento, nel 1988. Tutta la vicenda aveva avuto una regia ed un timoniere, Enrico Cuccia, che seppe respingere anche i veri o presunti tentativi di un suo allontanamento da Mediobanca, tentativi che alcuni attribuirono proprio a Prodi. Fu individuato un equilibrato compromesso, frutto della perizia del nuovo presidente di Mediobanca, Antonio Maccanico, che riscuoteva la fiducia delle diverse parti in campo, attraverso la definizione di un nuovo sindacato di controllo rappresentativo pariteticamente delle banche IRI e dei grandi azionisti privati, ma con la cessione da parte delle banche IRI di una parte delle azioni da esse possedute, con un ricavo di 1.277 miliardi di lire (a prezzi 2000) che furono utilizzati per la ricapitalizzazione delle banche stesse. Questa soluzione manteneva la parità nel sindacato di controllo, ma superava il precedente squilibrio, che vedeva gli azionisti privati, che detenevano solo il 6% del complesso delle azioni, avere lo stesso peso delle banche IRI, che ne possedevano il 56%.

Anche nel caso degli interventi nelle aree siderurgiche il presidente dell'IRI si mosse con grande cautela nei confronti del ministero. Cionondimeno, quando Carlo Fracanzani sostituì Granelli alla guida

¹⁴⁷ Cfr. *ivi*, 155/A, «Politica di privatizzazioni», 16 luglio 1987. Sulla politica delle privatizzazioni adottata negli anni Novanta vedi A. Macchiati, *Privatizzazioni tra economia e politica*, Roma 1996; *Le privatizzazioni italiane. Ricerca del Centro Studi Confindustria*, a cura di S. de Nardis, Bologna 2000; Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica, *Libro bianco sulle privatizzazioni*, aprile 2001, Roma 2001.

delle partecipazioni statali nel governo guidato da Ciriaco De Mita, entrato in carica nell'aprile del 1988, il livello di scontro tra Via Veneto e il ministero conobbe una notevole recrudescenza. La gestione del piano fu alquanto complessa e passò attraverso diverse riscritture. Mentre Fracanzani tendeva a ribadire il ruolo guida del ministero delle Partecipazioni statali, Prodi chiamava direttamente in causa De Mita, attirando la sua «attenzione sulla gravità della situazione e sulla necessità di rapide e congrue decisioni», cercando ad un livello politico quelle rassicurazioni che evidentemente non era in grado di ottenere attraverso il canale tradizionale con il ministero¹⁴⁸. E che la questione fosse sempre più politica (o meglio, politico-sociale) lo si capì soprattutto nelle settimane e nei mesi successivi, quando Fracanzani, probabilmente sulla spinta di pressioni che venivano dalle aree direttamente interessate dai provvedimenti, cercò di fare aumentare i livelli di occupazione previsti dai piani di reindustrializzazione a carico dell'IRI, cosa che non trovò contrario l'Istituto, a condizione però che anche i finanziamenti fossero adeguatamente rimodulati¹⁴⁹.

Nelle settimane successive al primo scontro tra Fracanzani e Prodi il confronto si fece ancora più acuto, perché toccò il centro del problema: il rapporto tra l'IRI e il ministero o, meglio detto, il cuore della *governance*, cioè la questione del controllo politico dell'Istituto. Il 10 maggio 1988 Fracanzani inviò a Prodi una nota con cui gli chiedeva che l'Ente desse informazione al ministero qualora intendesse «assumere decisioni anche preliminari (ivi comprese eventuali lettere di intenti) circa iniziative di nuove acquisizioni di rilevante importanza». Il presidente dell'IRI, ricordando la normativa che regolava i rapporti istituzionali, rammentò che era esclusa qualsiasi competenza ministeriale di controllo su singoli atti di gestione degli enti, competenza che avrebbe altrimenti conferito al ministero «una decisionalità concorrente o, di fatto, surrogatoria rispetto a quella degli enti e delle imprese, con evidente confusione di ruoli e responsabilità». Nel tema specifico, portando a sostegno anche alcune osservazioni della Corte dei Conti, Prodi scrisse che un'informativa, anche allo stadio iniziale, avrebbe finito per stravolgere l'attività negoziale propria dell'Ente e delle aziende, attribuendo all'autorità di governo poteri superiori a

¹⁴⁸ Cfr. ASIRI, 159/A, Fracanzani a Prodi, 6 maggio 1988; Prodi a Fracanzani, 11 maggio 1988; Prodi a De Mita, 11 maggio 1988.

¹⁴⁹ Ivi, Prodi a Fracanzani, 8 giugno 1988 e 10 marzo 1989; ivi, 170/A, Prodi a Fracanzani, 20 ottobre 1988.

quelli legittimi. Fracanzani replicò molto duramente ai primi di giugno, affermando che gli enti di gestione erano da considerarsi «privi di diretta esponenzialità politica». Ma la risposta conclusiva di Prodi fu polemica, perché ricordava che la normativa in atto, anche sulla base della più recente giurisprudenza, conferiva agli enti di gestione «una piena capacità ed al ministero un articolato potere di indirizzo, controllo e vigilanza, riferito però ai programmi e quindi agli indirizzi generali, e non ai singoli atti». In più molte società controllate dall'IRI erano titolari di concessioni (telecomunicazioni, trasporti aerei e marittimi) che implicavano rapporti diretti «tra concedente e concessionario, rapporti che si [svolgevano] nell'ambito di una sfera operativa diversa da quella precipua del ministero». Inoltre, se la posizione di Fracanzani fosse stata confermata, sarebbe stato impossibile per l'IRI e le sue società «ogni rapporto diretto, operativo e tecnico» con diversi ministeri (Finanze, Affari esteri, Lavoro, Marina mercantile, Industria, Commercio con l'estero). Le osservazioni del ministero venivano infine considerate come «una novazione nella prassi più che trentennale e nei consolidati rapporti tra il ministero e gli enti, che [avrebbe comportato] una sostanziale limitazione all'azione degli enti stessi e delle società, anche su comportamenti che non assumono rilevanza in ordine alla sfera dei poteri del ministero». Fracanzani a questo punto non replicò¹⁵⁰.

Prodi lasciò la presidenza dell'IRI nell'ottobre del 1989, ringraziando fra i primi De Mita per l'esperienza che gli aveva consentito di fare:

È stato un periodo di particolare importanza per la mia vita, un periodo in cui, come sempre accade, successi e soddisfazioni si sono mescolati a difficoltà e amarezze. Ritengo però, guardando indietro, che i motivi di soddisfazione abbiano finito col prevalere; termino quindi questa mia esperienza molto contento e senza rimpianti e ti sono veramente grato per l'aiuto e il sostegno che non mi hai mai negato, neanche nei momenti in cui le mie decisioni non potevano farti piacere¹⁵¹.

¹⁵⁰ Cfr. *ivi*, Fracanzani a Prodi, 10 maggio 1988; Prodi a Fracanzani, 23 maggio 1988; Fracanzani a Prodi, 2 giugno 1988; Prodi a Fracanzani, 10 giugno 1988; il racconto di M. Pini, *I giorni dell'IRI*, cit., p. 118, è incompleto, perché si ferma alla lettera di Fracanzani del 2 giugno.

¹⁵¹ ASIRI, 172/A, Prodi a Cossiga e Andreotti, 21 settembre 1989; Prodi a De Mita, 10 ottobre 1989.

L'ultimo anno e mezzo della sua presidenza era stato segnato da vicende di non poco conto: il fallimento del tentativo di creare un «raggruppamento unitario» nel settore delle telecomunicazioni, la cosiddetta «Superstet», dopo che due anni prima era naufragato il progetto di formare un campione nazionale con Telit; l'avvio di una discussione sulle strategie per l'internazionalizzazione delle tre banche di interesse nazionale; la cessione del Banco di Santo Spirito, controllato dall'IRI, alla Cassa di Risparmio di Roma per una cifra piuttosto ragguardevole – poco meno di 800 miliardi di lire –, che costituì una bella boccata di ossigeno per le casse dell'Ente. Tutte si inserivano, più o meno adeguatamente, nelle strategie che il presidente dell'IRI aveva più volte delineato. In tutti questi casi l'elemento comune, che rappresentava – nel bene e nel male – la cifra della presidenza Prodi, era una forte impronta più da amministratore delegato, con pieni poteri e con un vastissimo gruppo di manager da motivare e spingere a dare il meglio di sé, che non da presidente, alla ricerca di mediazioni nel Comitato di presidenza, con i consiglieri di amministrazione, con i capi delle finanziarie di settore da una parte, con il ministero e il governo dall'altra.

Nei dieci anni trascorsi dalla fine della lunga stagione della presidenza Petrilli molto era cambiato: l'IRI, il mondo politico, l'economia e la società italiana. Tuttavia, più grandi cambiamenti dovevano ancora venire. Poche settimane dopo cadeva il Muro di Berlino. Ma altri «muri» erano nel frattempo già caduti – o stavano per cadere – anche in Italia, proprio nel mondo delle imprese IRI, nella sua «costituzione materiale» non meno che nella sua *governance* e soprattutto nell'accezione che di quest'ultima molti *stakeholders* avevano a lungo dato. Una parte della classe politica, pur tra molti tentennamenti e, comunque, priva di una lucida visione strategica degli spazi entro cui poteva e doveva muoversi il sistema economico italiano, ne era consapevole. E quanto meno non si frappose esplicitamente a tali cambiamenti. Sapendo da dove si era partiti, non era poco.

Ogni ricerca originale ha un percorso complesso, non di rado accidentato. In questo caso la disponibilità delle carte dell'Archivio IRI ha rappresentato un'opportunità ed una sfida, visto il tema da affrontare e il carattere inedito della gran parte del materiale utilizzato. Devo innanzitutto ringraziare la dottoressa Ilaria Maldolesi, i suoi collaboratori e le sue collaboratrici per la piena disponibilità e la grande flessibilità che hanno dimostrato durante le

mie ricerche, consentendomi un utilizzo efficace della documentazione da consultare. Tuttavia, senza la piena e fattiva comprensione per le esigenze della ricerca da parte del sovrintendente dell'Archivio centrale dello Stato, dottor Agostino Attanasio, e della responsabile della Scuola di archivistica contemporanea, dottoressa Margherita Martelli, non sarebbe stato possibile realizzare un'indagine ad ampio spettro in un arco di tempo relativamente ridotto e in un momento solitamente complicato sotto tanti punti di vista, come il periodo estivo. Pur rimanendo completamente responsabile di questo lavoro, esso non sarebbe quello che qui viene presentato senza una lunga serie di discussioni, molto intense e feconde, che hanno toccato diversi aspetti della storia dell'IRI, dell'economia e della società italiana. Devo ringraziare Franco Russolillo, Pierluigi Ciocca, Alberto Benzoni e Francesco Silva prima di tutto per il tempo che hanno messo a mia disposizione per un vasto confronto di idee che ha arricchito prima me di questo testo. Il dialogo costante e a tutto campo e l'amicizia con Franco Amatori sono parte integrante delle linee di fondo di questo saggio e lo ringrazio per quanto ha fatto anche in questa circostanza. Un ringraziamento non formale per la sua collaborazione nella revisione editoriale del testo rivolgo anche a Cinzia Martignone. Impegni accademici come visiting professor mi hanno portato per periodi abbastanza lunghi in università straniere, mentre preparavo una prima versione di questo lavoro. Desidero ringraziare il preside del College of Finance e assistente del presidente della Shanghai Normal University, Mao Xuncheng, per avermi consentito di lavorare in condizioni ideali, mentre impartivo un corso ai suoi studenti; un sincero ringraziamento rivolgo anche al professor Piotr Dominiak, alla professoressa Julita Wasilczuk e alla dottoressa Magdalena Popowska, rispettivamente Past Dean, Dean e Vice-Dean for International Relations and Public Affairs della Faculty of Management and Economics della Gdansk University of Technology (dove, oltre a tenere dei corsi proprio sui modelli di corporate governance in una prospettiva comparata, ho avviato nel marzo del 2012 e anche definitivamente chiuso questo lavoro nel marzo del 2013), per avere creato attorno a me un ambiente particolarmente stimolante, sotto il profilo professionale e umano, per sviluppare le riflessioni che sono alla base di questo studio.