

Guido Carli
INTERVISTA
SUL CAPITALISMO ITALIANO
a cura di Eugenio Scalfari

Laterza 1977

Questo io speravo. E vedevo come sbocchi possibili le telecomunicazioni, l'industria alimentare e, soprattutto, la chimica: un settore di servizi e due settori manifatturieri. Aggiungo che lo sconto anticipato degli indennizzi, previsto dalla legge di nazionalizzazione, forniva alla programmazione e al sistema bancario uno strumento essenziale per la guida dell'economia. Dalla nazionalizzazione in sostanza poteva venire un rilancio dell'imprenditorialità, sia pubblica che, soprattutto, privata.

7. Il caso Montedison

D. Ma il rilancio dell'imprenditorialità, in particolare di quella privata, non venne. I tuoi progetti sullo sviluppo delle telecomunicazioni, come hai poco fa ricordato, sostanzialmente si realizzarono; quelli per uno sviluppo dell'industria alimentare e della chimica sostanzialmente fallirono.

Tu, poco fa, hai nominato i gruppi che stavano dentro la Sade e la Centrale, hai descritto le ragioni del loro fallimento, ma non hai detto nulla della vicenda Edison e Montedison. Credo che con questo siamo al cuore del discorso sull'imprenditorialità italiana e sulle ragioni della sua gracilità. Sei stato personalmente e direttamente coinvolto in quelle vicende, sicché una tua testimonianza su questo punto è decisiva.

R. Bene. Ricordi qual era la situazione del controllo azionario nella Edison e nella Montecatini, prima della nazionalizzazione? Erano due aziende con un grandissimo numero di piccoli azionisti e con gruppi di controllo molto deboli. In entrambe c'erano dei pacchi azionari « incrociati », quelle che il senatore Merzagora definì più tardi « partecipazioni incestuose »:

alcune società controllate dalla capogruppo avevano cioè in portafoglio azioni della società controllate. Nella Montecatini, in più, c'era tra gli azionisti importanti anche l'Iri. In sostanza, gli amministratori erano abbastanza sicuri di poter continuare a dirigere le loro aziende. La legge sul divieto degli incroci azionari era ancora di là da venire. Purtroppo mancava in ambedue le società una personalità imprenditoriale munita di una forte capacità innovativa. Alla Edison, Valerio era un esperto finanziere...

D. ... nemmeno tanto eccezionale: quando Cefis gli dette la scalata, lui non se ne accorse neppure...

R. Comunque, dubito che fosse un imprenditore industriale. I programmi di espansione dell'Edison nella chimica non erano un modello di genialità, puntavano tutto sulla chimica di base. Si vide poi che era una scelta sbagliata. Quanto alla Montecatini, la società era terribilmente appesantita dall'eredità mineraria e da un settore fertilizzanti che era stato creato sulla misura dell'economia autarchica del periodo fascista. La personalità imprenditoriale di maggior rilievo era quella di Piero Giustiniani, ma risultò che gli investimenti da lui decisi erano antieconomici. Furono proprio quegli investimenti una delle cause delle vicende successive, dall'ingresso della Shell nell'impianto di Brindisi, alla successiva fusione della Montecatini con la Sade e addirittura alla fusione Montecatini-Edison.

In sostanza: la Montecatini aveva un terribile bisogno di capitali liquidi per far fronte a una massa

d'investimenti poco redditizi e fuori misura rispetto alle risorse della società. Perciò, avvenuta la nazionalizzazione, la sua strategia fu quella di associarsi in qualche modo con gruppi che disponevano di forti liquidità derivanti dagli indennizzi. La Montecatini avrebbe conferito gli impianti e il *know-how*, e gli altri avrebbero messo i quattrini. Più o meno, le cose andarono così, sia con la Sade che con l'Edison.

D. La Banca d'Italia favorì queste operazioni?

R. Per la parte che ci competeva, le favorimmo. Esse infatti corrispondevano pienamente a quel programma di rilancio industriale e imprenditoriale che ci eravamo prefissi subito dopo la nazionalizzazione.

D. Non vi venne il dubbio che si trattasse di una unione tra un cieco e un sordo?

R. Francamente no. La Banca d'Italia non poteva conoscere quali fossero le condizioni reali di quelle imprese né era competente a dare giudizi sulle capacità degli amministratori. Quello che dico ora fa parte del «senno del poi». Non avevamo doti di preveggenza fino a questo punto.

D. *Tuttavia voi favoriste le concentrazioni. L'economia italiana, come tu hai già rilevato, non era quello che si dice il regno della libera concorrenza, mancava ogni tipo di disciplina contro i monopoli e i cartelli industriali, ma, nonostante tutto ciò, voi favoriste ulteriori concentrazioni. Torniamo ancora una volta al dottor Jekyll e a mister Hyde.*

R. Nient'affatto. Noi abbiamo sempre fatto quanto era in noi affinché venisse varata una legislazione antitrust. Non si può certo far carico alla Banca d'Italia di questa lacuna. Che c'entra la Banca? Spettava all'autorità politica, governo e Parlamento. Noi potevamo solo battere e ribattere sull'argomento, e questo l'abbiamo fatto fino alla noia.

Quanto alle concentrazioni, a parte il fatto che le leggi di sgravio fiscale furono ovviamente proposte dal governo e approvate dal Parlamento, non esito a dire che io fui molto favorevole ad esse. Noi avevamo ed abbiamo tuttora in Italia unità industriali troppo piccole per poter competere con la concorrenza straniera. I nostri « colossi » della chimica, per esempio, paragonati con gli americani o i tedeschi o gli inglesi, sono minuscoli. Le concentrazioni, almeno sulla carta, avrebbero migliorato la situazione e consentito economie di scala, dimensioni ottimali, maggiori possibilità di mobilitare risorse finanziarie. Inoltre, come ho già detto, c'era una evidente complementarità tra la posizione di una Montecatini e la posizione d'una Sade e di un'Edison, cariche di soldi derivanti dalla nazionalizzazione e con pochi programmi d'investimento. La scelta perciò fu perfettamente razionale. Che poi si trattasse, come tu dici, d'un

sordo e d'un cieco, questo si vide dopo. Comunque non era certo compito della Banca d'Italia né di saperlo né di accertarlo.

Infine, vorrei fare un'ultima considerazione su questo punto: siamo entrati da tempo in una fase economica nella quale la concorrenza si svolge a livello continentale e internazionale. I mercati sono intercomunicanti, le unità operative sono molto grandi. Se in Europa i prodotti chimici sono in concorrenza tra Imperial Chemical, Hoechst, Badische Anilin, Montedison e altre due o tre aziende di quel calibro, oltre ai grandi gruppi chimici americani e giapponesi, la concorrenza è largamente assicurata. Il che non vuol dire, evidentemente, favorire i cartelli nazionali, ma sprovvincializzare il problema.

D. *Va bene. Fu Mediobanca a negoziare l'accordo di fusione tra Edison e Montecatini?*

R. Sì, fu Cuccia.

D. *Il governo ne fu informato in tempo?*

R. Ritengo di sì. Certo ne fu informato in tempo l'Iri, che aveva il sette per cento delle azioni Montecatini. Se non ricordo male, fu anzi proprio Visentini, allora vice presidente dell'Iri, a comunicare la notizia a Faina. O forse fu Visentini a comunicare a

Valerio la notizia che la Montedison era passata sotto il controllo dell'Eni? Non ricordo con esattezza questo particolare. Quello che so di certo è che l'Iri fu informato preventivamente del progetto di fusione tra Edison e Montecatini e dette il suo assenso. Anzi contribuì a modificare in alcuni punti l'accordo di fusione e il progetto di sindacato di controllo azionario che avrebbe guidato la nuova società.

D. *E tu fosti informato preventivamente?*

R. Sì, fui informato preventivamente.

D. *Dopodiché ci fu la fusione. Con alcuni particolari abbastanza romanzeschi: il conte Faina, presidente della Montecatini, che non sapeva nulla e fu informato a cose fatte, sembrò opporsi irriducibilmente e poi si placò con la promessa d'un posto in comitato esecutivo e la presidenza onoraria della nuova società. Non fu grottesco tutto ciò?*

R. Accade nelle migliori famiglie.

D. *Non depone a favore della classe imprenditoriale italiana.*

R. In effetti, non depone.

D. *Arriviamo a Cefis. Voglio farti anzitutto una domanda. Tu eri l'arbitro designato dal sindacato di controllo Montedison per proporre il nome del presidente della società in caso che gli azionisti pubblici non riuscissero a mettersi d'accordo coi privati. Dopo le dimissioni di Campilli, nella primavera del '71, il caso si verificò, il sindacato ricorse al tuo arbitrato e tu, dopo quarantott'ore di riflessione, indicasti Eugenio Cefis. Esatto?*

R. Esatto.

D. *Hai detto recentemente, ad un giornalista che te lo ha chiesto, che se il caso si ripresentasse daresti di nuovo la stessa indicazione.*

R. E lo confermo.

D. *Vuoi spiegare perché scegliești Cefis e perché lo scegliești di nuovo? È importante saperlo, credo.*

R. Su quella mia scelta si è molto favoleggiato. Anzitutto si sono attribuiti a me poteri demiurgici che non avevo. È vero che il patto del sindacato Mon-

tedison attribuiva al governatore della Banca d'Italia il ruolo di arbitro nell'ipotesi d'un disaccordo tra la componente pubblica e quella privata per la designazione del presidente della società. È anche vero però che un arbitro non può prescindere dai dati oggettivi della situazione. Voglio dire che io non avevo una illimitata latitudine di scelta, ma dovevo muovermi tenendo presenti le forze in campo, le condizioni reali della società, il ruolo dei vari azionisti presenti in sindacato.

Cominciamo da quest'ultimo punto. Gli azionisti privati, per loro dichiarata decisione, non avevano alcuna possibilità e comunque non avevano alcuna intenzione di ampliare e neppure di consolidare la loro presenza e il loro sostegno finanziario alla Montedison. Semmai, anzi, avevano il proposito di disimpegnarsi appena possibile. Questa era la posizione di Agnelli e di Pirelli. E questa era anche, allora, la posizione della Bastogi. Nei colloqui che ebbi in quella circostanza con Agnelli e con Pirelli, questa posizione di disimpegno risultò nettamente: Agnelli riteneva, credo con ragione, che il suo compito fosse di concentrarsi sull'industria dell'automobile, potando tutto quello che c'era di eterogeneo dal tronco Fiat. Pirelli doveva superare una seria crisi del suo gruppo, che non gli lasciava spazio per occuparsi d'altro. Insomma: i massimi rappresentanti dell'imprenditoria privata non dimostravano alcun interesse a farsi coinvolgere nella travagliata avventura della chimica.

Il rifiuto che essi opponevano alla candidatura di Cefis era un rifiuto di principio, una battaglia che si potrebbe definire di retroguardia, senza una seria proposta alternativa.

D. Agnelli e Pirelli, però, sostenevano la candidatura di Visentini. Non è vero che non proponessero una seria alternativa, come tu dici.

R. Nessuno meglio di me è in grado di apprezzare le qualità di Bruno Visentini. Ma nel caso Montedison non si trattava evidentemente di dare soltanto un giudizio sulla persona.

In quali condizioni avrebbe operato una presidenza Visentini? Sostenuta da chi? L'Eni aveva assunto fin dal '68 il controllo della Montedison per impedire che tra i due gruppi si perpetuasse e si allargasse la superficie di scontro. Con Visentini alla presidenza, date le qualità, l'indipendenza e le caratteristiche dell'uomo, lo scontro si sarebbe ampliato, ma con un'Eni che era ormai l'azionista di maggioranza relativa. Quindi sarebbe stata una presidenza precaria. Non avrebbe durato.

Era il caso di bruciare un uomo come Visentini in un tentativo condannato in partenza? Questa fu la prima riflessione che feci. La seconda fu una riflessione positiva sulle capacità e la grinta di Cefis. Lo conosco abbastanza e posso dire che se c'era un uomo in grado di risollevarle le sorti della Montedison, di mettere ordine in un carrozzone caotico, di recuperare dinamismo, e anche di coinvolgere il potere politico per quel tanto che il potere politico poteva e doveva fare per contribuire al risanamento del gruppo, nessuno era più adatto di lui.

D. Tuttavia queste indubbie qualità non sono bastate e il problema Montedison, dopo sette anni di

gestione Cefis, ce lo ritroviamo dinanzi in termini, se possibile, ancora più gravi di allora.

D'altra parte in questa diagnosi tu dimentichi, mi pare, alcuni fatti tutt'altro che marginali. Cefis è un personaggio che, pur di raggiungere lo scopo che si prefigge, non bada al sottile. Infatti non badò al sottile.

Inutile che io ripeta qui quello che penso in proposito, l'ho già scritto e detto in molte occasioni. Qui mi spetta soltanto di farti delle domande. E allora ti chiedo: non è stato, Cefis, un elemento inquinante nella vita economica e politica italiana?

R. Io do un giudizio diverso dal tuo su questo punto. Lo sai. Inquinante? rispetto a che cosa? Certo: se la vita pubblica italiana fosse quella dei tempi di Quintino Sella, allora senza dubbio la comparsa d'un personaggio come Cefis e, prima di lui, come Enrico Mattei e, perché no, come Vittorio Valletta, si potrebbe definire inquinante. In astratto, dunque, tu hai ragione. In concreto, storicamente, hai torto. Cefis ha rappresentato il massimo di razionalità imprenditoriale che potesse esistere all'interno del sistema pubblico. Con tutti gli errori, i difetti, le colpe, se vuoi, che gli debbono essere attribuite, ma che non mutano la sostanza del giudizio. Se ha fallito nel compito di risanare la Montedison, ciò dipende dal fatto che gli ostacoli che ha incontrato sono stati maggiori delle sue pur notevoli capacità. Questo è il mio parere e per questo ho detto che, se mi trovassi ancora nelle condizioni di dover decidere, mi comporterei allo stesso modo.

D. *Va bene, registriamo oggettivamente questa tua posizione. Mi permetterai di farti osservare che, in altre occasioni e nei confronti di altri personaggi, specie nei confronti di uomini politici, il tuo giudizio è stato ben altrimenti impietoso.*

Tu dici: se fossimo al tempo di Sella; ma tu spesso pretendi molto dai tuoi interlocutori. Pretendi dai sindacalisti che si diano carico delle sorti del capitalismo, pretendi da comunisti e da socialisti che riscoprano le virtù dello Stato liberale. Per equità sarebbe giusto che pretendessi da Cefis, come da qualunque altro imprenditore, che non si comportasse come un corsaro che dà l'arrembaggio ai galeoni dello Stato.

R. Non risulta che si sia trattato di arrembaggio. Oppure bisogna dire che l'equipaggio del galeone « arrembato » non domandava di meglio.

D. *Può darsi. Ciò non giustifica i corsari. Ma lasciamo andare. E proseguiamo. Dicevi che gli ostacoli per risanare la Montedison si dimostrarono non superabili perfino da un uomo delle capacità di Cefis. Quali erano questi ostacoli?*

R. Il caso Montedison è importante perché ci consente di esaminare, attraverso di esso, i vizi di fondo della struttura economica italiana.

Anzitutto le premesse: un gruppo industriale che, espropriato dalla sua tradizionale attività di produt-

quindi sullo sviluppo delle produzioni a valle, quindi sulle esportazioni.

Aggiungo che i gruppi industriali, per ottenere dagli organi governativi il credito agevolato, si trasformarono sempre di più in gruppi « politici », in gruppi di pressione. Si mise così in moto un meccanismo che — non esito a dirlo — è una delle ragioni principali delle degenerazioni del nostro sistema politico. La Montedison è un esempio di quanto dico, ma non è il solo e, in proporzione alle dimensioni, non è neppure il più rilevante.

8. Imprenditore privato cercasi

D. La diagnosi che l'industria chimica italiana fosse ipertrofica nei settori di base e rachitica in quelli più sofisticati era comunque comune a tutti gli operatori del settore: lo diceva Cefis, lo diceva Rovelli, lo diceva Girotti, lo diceva Ursini. E soprattutto lo dicevano Giorgio Ruffolo e gli uffici della Programmazione.

Però non è accaduto assolutamente niente nei sette anni che vanno dall'arrivo di Cefis alla presidenza della Montedison fino ad oggi. Alle parole non è seguita neppure l'ombra d'un fatto. Salvo l'acquisto della Carlo Erba da parte della Montedison. Ma non risulta che la Carlo Erba abbia avuto un grande rilancio dopo l'uscita del gruppo Visconti: semplicemente è cambiato il pacco di controllo della società; ma, ai fini di un diverso sviluppo della chimica italiana, nei settori della farmaceutica non c'è stato nessun mutamento.

R. Verissimo. La diagnosi era accettata da tutti ma, tu dici, ad essa non fece seguito alcuna terapia efficace. Questo discorso m'interessa perché serve a mettere a fuoco con molta precisione i « lacci e laccioli » che vincolano l'economia italiana.

Abbiamo detto che la chimica di base aveva avuto uno sviluppo anomalo, in parte per errori imprenditoriali, in parte — a mio avviso, maggiore — per l'influenza del sistema del credito agevolato sulle decisioni imprenditoriali. Poi, diciamo verso la fine degli anni Sessanta, sia gli uffici della Programmazione che i singoli gruppi operanti nel settore si resero conto che così non era possibile proseguire.

Ma nel frattempo qual era la realtà? C'erano immobilizzi per migliaia di miliardi negli impianti petrolchimici, c'erano mutui agevolati per portare avanti la costruzione di nuovi impianti appena iniziati. Lasciarli a mezzo era impossibile, sarebbe stata una catastrofe industriale e finanziaria. Quindi ogni ipotesi di mutamento nelle strutture dell'industria chimica avrebbe dovuto essere certamente avviata subito, ma gli effetti si sarebbero visti dopo un certo numero di anni. Nel periodo intermedio sarebbe stato necessario: 1. Completare gli impianti in corso di costruzione, che erano ancora conformi al vecchio modello d'investimenti. 2. Smantellare tutti gli impianti tecnologicamente ed economicamente superati. 3. Puntare tutti gli sforzi di ricerca e d'investimento sui settori della chimica fine e della chimica secondaria. Cefis preparò un programma del genere. Non ho elementi per dire se, in concreto, le sue proposte fossero adeguate; ma le grandi linee erano nella giusta direzione.

D. *Lo preparò, ma non lo attuò.*

R. Diciamo che lo attuò in minima parte. Perché? Perché attuarlo comportava uno sforzo finanziario di

grande rilievo, senza alcuna espansione, per lo meno a tempo breve, dei livelli d'occupazione. Gli investimenti necessari per riconvertire un gruppo come la Montedison erano enormi e sarebbero serviti soltanto a non far diminuire il numero dei lavoratori occupati nelle varie aziende del gruppo. Ma, all'interno di quel numero costante, avrebbero dovuto essere effettuati spostamenti di luogo e di settore, riqualificazioni professionali ed anche, quasi certamente, sostituzione di certi gruppi di lavoratori con determinate caratteristiche di professionalità con altri gruppi di lavoratori diversamente preparati e qualificati.

Insomma: per riconvertire la Montedison, come per riconvertire gran parte dell'industria italiana che ne ha grandissimo e urgente bisogno, ci sarebbe voluta una flessibilità che l'economia italiana ha interamente perduto. Di fronte ad una situazione così irrigidita e sclerotica come quella che conosciamo, che poteva fare Cefis? I numeri per riuscirci li aveva; non ce l'ha fatta. Ma la colpa non è sua.

D. *Vorrei contraddirti su quest'ultimo punto. La colpa non è sua, tu dici. Aveva i numeri per riuscire. Sì, se alludi alle sue capacità i numeri li aveva, la diagnosi l'aveva fatta giusta. Gli ostacoli furono più forti di lui? Nessun altro ce la poteva fare? Ebbene, ti faccio una domanda: anche la Fiat, all'inizio degli anni Settanta, era in gravissima crisi. Eppure la Fiat l'ha superata e oggi è una delle imprese più sane del paese. Come mai? Come lo spieghi?*