Sei lezioni di Enrico Mattei

di Alessandro Aresu

02-01-2018

Private empire. ExxonMobil and American Power è la biografia che Steve Coll dedica alla multinazionale energetica americana in cui aveva svolto una carriera quarantennale Rex Tillerson, l'ingegnere e boy scout che Donald Trump ha nominato alla guida del Dipartimento di Stato.
La nomina di Tillerson a suo tempo ha sorpreso lo stesso Coll e ha creato all'ex CEO alcune difficoltà con la struttura istituzionale del Dipartimento di Stato (macchina organizzativa e geopolitica ben diversa da quella con cui aveva sempre avuto a che fare[1]). Soprattutto - ed è il punto che qui interessa - ha rilanciato il dibattito sul ruolo delle grandi imprese energetiche nelle dinamiche della politica estera, e più in generale della struttura istituzionale, dei principali Stati.
Negli ultimi decenni le grandi imprese energetiche hanno svolto il ruolo di amplificatori e sismografi della diplomazia statuale. Sono stati giganti industriali e giganti di politica estera, oltre che - fattore sempre sottovalutato - piattaforme tecnologiche e di infrastrutture[2]. Sono capaci quindi di mobilitare capitali e talenti con una strategia, oltre che forzati a costruire rapporti privilegiati con altri Stati, per la natura del proprio modello di business di esplorazione e produzione.
Negli ultimi quindici anni la geopolitica industriale ha visto l'ascesa dei giganti dell'economia digitale, quegli "imperi dell'informazione" fondati sul confuso culto dell'innovazione di cui dispongono in particolare gli Stati Uniti e la Cina. Sono attori geopolitici che esercitano diplomazie parallele, per esempio attraverso l'intensa attività lobbistica per evitare di ricevere sanzioni o multe antitrust (che negli Stati Uniti potrebbero portare a smembrare Amazon per la sua posizione dominante nell'e-commerce e nel cloud) o attraverso la contrattazione con gli Stati per l'acquisizione di proprietà intellettuali e per la secretazione degli spazi fisici attraverso cui esercitano la loro attività. Eppure anche in questo nuovo panorama la geopolitica degli "imperi" energetici non è il passato, ma continua a contare: vale per gli Stati Uniti così come per l'Italia.
Per comprendere questo panorama ricordiamo qualche episodio dell'ultimo decennio della nostra storia. Nel 2009 l'ambasciata degli Stati Uniti a Roma riprendeva i giudizi di stampa sul fatto che «il presidente del Consiglio Berlusconi riconosca al presidente dell'ENI, Paolo Scaroni, un peso paragonabile a quello del suo ministro degli Esteri»[3]. Da parte di numerosi membri della classe dirigente italiana è stata avanzata la possibilità di affidare direttamente la diplomazia italiana a Scaroni[4], anticipando la scelta di Tillerson negli Stati Uniti.
Nel 2014, in un intervento televisivo, l'allora presidente del Consiglio Matteo Renzi affermò: «L'ENI è un pezzo fondamentale della nostra politica energetica, della nostra politica estera, della nostra politica di intelligence».
In diverse analisi della geopolitica interna italiana ENI viene indicato come un "potere stabile", un potere che resta rispetto all'instabilità e alla volatilità della politica[5]. Come in ENEL, in ENI si è realizzato un ricambio interno dell'amministratore delegato, proveniente da carriera interna. L'azienda ha affrontato, tra l'altro, alcune turbolenze di politica estera (il disastro libico, la distanza crescente degli Stati Uniti dalla Russia) e la questione strutturale del prezzo del petrolio, che ha cambiato il panorama degli investimenti. ENI ha quindi il valore di apparato che stabilisce la bussola dell'Italia, l'interesse nazionale. Vive un rapporto con il tempo diverso da quello degli altri attori. Come è stato possibile?
Per comprenderlo bisogna tornare all'eroe del miracolo italiano: Enrico Mattei. Dovendo scrivere un giorno un libro su Enrico Mattei, si potrebbe fare il verso a Steve Coll e intitolarlo Public empire. La storia della nascita dell'ENI, nell'intreccio con la storia dell'Italia del secondo dopoguerra, potrebbe

essere descritta come un "impero pubblico". La missione di Enrico Mattei, infatti, aveva un'ambizione imperiale, ma non vi sono dubbi sulla sua natura pubblica, sulla sua vocazione pubblica. Anche per questo nella vicenda di questo gigante della storia italiana risiede un'importante idea di politica industriale. Tenendo presenti le principali ricostruzioni (dai discorsi di Enrico Mattei, pubblicati nel 2012 da Rizzoli[6], al bellissimo libro di un suo collaboratore, Giuseppe Accorinti[7]), cercheremo di sintetizzarla in alcune lezioni di fondo.

Prima lezione: la politica industriale è politica. Enrico Mattei era un politico, tesoriere della Resistenza democristiana. Era stato operaio e uomo d'azienda, ma le esigenze dell'Italia del suo tempo gli imposero di fare politica. Un politico nazionale. Anche per questo non vedeva l'industria separata dalle esigenze sociali dell'Italia della ricostruzione. L'Italia era per lui una fede e un'ossessione. In questo senso era un nazionalista, non solo un patriota. Lo animava il senso di ingiustizia della classe dirigente del dopoguerra nella rappresentanza politica e nei corpi sociali. Non poteva sopportare che l'Italia fosse condannata per via destinale alla miseria. Una grande visione politica aveva il compito di spezzare quelle catene e doveva realizzarlo con determinazione. I suoi critici, spesso in malafede o privi di un concetto di interesse nazionale, non potevano sopportarlo.

Seconda lezione: la politica industriale è politica estera. La politica industriale non si muove mai in un vuoto, ma nello spazio in cui si trova uno Stato, determinato dalle principali potenze mondiali, dalla sua collocazione geografica e dalle turbolenze dei suoi confini. Il nazionalismo di Mattei era "internazionalista", perché sempre consapevole di questo scenario internazionale, in quanto la potenza dell'Italia era determinata dalla sua capacità di tessere rapporti e di contare nei suoi spazi di elezione, il Mediterraneo allargato e l'Africa. Mattei aveva ben chiaro questo punto, infatti nella penetrazione africana di ENI la sua lezione è stata spesso evocata. Ed era un aspetto che voleva rivendicare in un assetto politico azzoppato dai fallimenti della profondità geopolitica del fascismo (secondo la tara che ha concorso a impedirci di pensare in termini di interesse nazionale). Come ha mostrato Leonardo Maugeri, il contrasto di Mattei con gli Stati Uniti è stato in certo modo esagerato e non bisogna mitizzare troppo la sua figura di battitore libero contro la scelta atlantica né credere che fosse in grado, da solo, di cambiare gli equilibri mondiali. Diversa la questione del dissidio con la Francia, alimentato anche dall'attivo supporto anticoloniale di Mattei. Siccome la politica industriale è politica estera, la competizione tra Italia e Francia ha radici e ragioni geopolitiche profonde. L'ambizione e l'eredità di Mattei nella politica estera continua a essere feconda, anche dal punto di vista simbolico. Si pensi che nel 2016, ricevendo il presidente iraniano Hassan Rohani, l'allora Ministro degli Affari Esteri, Paolo Gentiloni, ha ripreso le parole di Mattei: «quando cominciammo le nostre attività in Iran, eravamo sognatori».

Terza lezione: la politica industriale è fatta di persone. La vera questione del potere sta nel suo mantenimento, nella sua capacità di resistere agli schiaffi del tempo. Ogni idea di potere verticale o di leadership, senza questa considerazione del tempo, è inutile, dannosa e stupida. La fondamentale caratteristica di un grande uomo di potere, di un capo quale era Enrico Mattei ("il Principale", nella testimonianza di Accorinti), sta quindi nella creazione di istituzioni, di luoghi che riescono a sopravvivere alla fine di chi esercita il comando. Spazi che siano in grado di attirare persone di qualità, di formarle, di renderle ambasciatrici della visione di politica e di politica estera che abbiamo ricordato. Persone che hanno competenze spesso eccezionali. Mattei amava l'understatement sulle sue capacità intellettuali, rivendicando la sua formazione di operaio e uomo d'azione, e si affidava a uomini di pensiero con cui fu in grado di costruire sodalizi che hanno avuto un ruolo essenziale nella storia di ENI: Ezio Vanoni, anzitutto, ma anche Marcello Boldrini, Giorgio Fuà, Giorgio Ruffolo e molti altri. Ma su tutto questo aleggia una domanda che non abbiamo spesso il coraggio di porci: le persone che costituiscono un'impresa sono solo gli "eccellenti"? La risposta è no. Esiste anche un altro mondo, e Mattei non lo dimenticò mai. Tutti vogliamo essere i migliori. Tutti pensiamo di "meritare". Eppure vi sono nella storia di un Paese, nella storia delle grandi imprese,

persone che non hanno competenze eccezionali, ma devono comunque sentirsi importanti, perché lo sono. Un gigante industriale non deve parlare solo a un nucleo di "eccellenti". Certo, in questa epoca dell'automazione si restringe la possibilità, anche per le grandi imprese, di esercitare un ruolo sociale che non sia solo quello della cooptazione di competenze eccellenti. Nessuno potrebbe andare oggi a Gela a fare i discorsi di Enrico Mattei. Rimane la domanda sulla capacità di tenuta della democrazia con la perdita di questo pilastro, e pertanto anche questa parte dell'esperienza di Mattei deve continuare a interrogarci.

Quarta lezione: la politica industriale è formazione. All'importanza delle persone si lega naturalmente un'idea di formazione a tutto campo, capace di coinvolgere tutte le figure dell'azienda e di adeguarsi al tempo. Allo scenario internazionale, attraverso studi e ricerche in grado di appassionare e di costruire comunità epistemiche non limitate alla custodia del seminato energetico. Come ha ricordato Marcello Colitti in un felice passaggio: «l'Ufficio Studi dell'ENI era diretto da Giorgio Fuà che ci educava, dispiegando fino all'assurdo la sua capacità di spaccare il capello in quattro, ricomporlo e riaprirlo in sedici. O, come lui stesso diceva con la sua autoironia, di "fare la punta allo stronzo". Ripetendo la stessa cosa in cento modi diversi, cercava di appassionare noi giovanotti attoniti ai suoi dubbi sui fondamenti dell'economia oppure, se la discussione ne dava l'opportunità, della linguistica comparata o della morale individuale»[8]. Nella formazione, si intersecano le altre caratteristiche che abbiamo ricordato, a partire dalla vocazione internazionale. La Scuola Mattei (inizialmente fondata da Mattei nel 1957 col nome di Scuola di Studi Superiori sugli Idrocarburi) ha risposto a queste caratteristiche, formando secondo i dati dell'azienda oltre 2.800 laureati, di cui il 57% proveniente da 110 Paesi del mondo (il 20% dall'Africa e il 19% dal Sud America).

Quinta lezione: la politica industriale è organizzazione. Anche per la politica industriale vale il detto di un altro Enrico della storia del dopoguerra, Enrico Cuccia, secondo cui non deve essere mai trascurato il fondamentale dovere di evitare improvvisazioni. La storia di un'azienda non si regge solo sul genio e sull'intuizione dei fondatori e dei capi, altrimenti finisce per poggiare su un fragoroso niente, esattamente come accade per la politica e per le altre attività umane. Nella storia del capitalismo italiano, uno degli elementi più critici sta nell'assenza di una cultura organizzativa. Non mettere al centro l'organizzazione di impresa significa evitare di costruire quei meccanismi che consentono crescita dimensionale e passaggi generazionali e che, quindi, rappresentano la "cura" rispetto alla caducità. L'interesse di Mattei per l'organizzazione ha invece costituito il retroterra che ha consentito a ENI di rinnovarsi.

Sesta lezione: la politica industriale è politica scientifica. Mattei comprese che tra le necessità e potenzialità dell'Italia vi era quella di diventare una potenza scientifica. Intuì la vivacità della scienza italiana, che avrebbe dato frutto in numerosi settori negli anni Cinquanta. Si pensi alla qualità della ricerca nucleare italiana, che per Mattei, così come per Felice Ippolito, doveva saldare ricerca scientifica e autonomia energetica[9]. Purtroppo l'Italia proprio negli anni Sessanta mancò una prova storica di maturità, perdendo una serie di occasioni fondamentali in numerosi settori scientifici, non riuscendo più a porre la scienza in cima alle priorità del Paese e a saldare il legame tra formazione, ricerca e industria. Ma quella campana continua a suonare anche per noi e a determinare potenzialità e rischi, nella quarta rivoluzione industriale e nella robotica, nelle prospettive della difesa europea e nelle scienze della vita.

Queste lezioni di Enrico Mattei non appartengono al passato ma alla religione civile e all'interesse nazionale del nostro Paese. Per questo, sono eloquenti in ogni tempo e costituiscono ancora oggi un perfetto manuale di politica industriale, che merita di essere sviluppato.

[1] Su questo, cfr. Tobin Harshaw, The Humbling of Rex Tillerson, «Bloomberg», 1 luglio 2017.
[2] Il rilievo delle infrastrutture per le potenze globali, chiaramente centrale nella geopolitica dell'energia, è ben delineato in Giuseppe Surdi, Il metro delle ambizioni delle potenze globali, «Treccani», 1 giugno 2017.
[3] Mimmo Franzinelli e Alessandro Giacone, La Provincia e l'Impero, Feltrinelli, Milano 2011, p. 285.
[4] Cfr. Cesare Geronzi, Confiteor. Potere, banche e affari, intervista a cura di Massimo Mucchetti, Feltrinelli, Milano 2012.
[5] Cfr. Alessandro Aresu, Fenomenologia del renzocentrismo, «Limes», 3, 2016.
[6] Cfr. Enrico Mattei, Scritti e discorsi 1945-1962, Rizzoli, Milano 2012.
[7] Cfr. Giuseppe Accorinti, Quando Mattei era l'impresa energetica - io c'ero -, HALLEY Editrice / HACCA, Matelica 2006.
[8] Marcello Colitti, ENI. Cronache dall'interno di un'azienda, EGEA, Milano 2008.
[9] Si vedano le riflessioni di Umberto Minopoli, What went wrong? Perché l'Italia non diventò una potenza tecnologica, «Il Foglio», 13 dicembre 2015.