

Enrico Mattei

una figura di

manager pubblico

Alessandro Aresu*

Abstract

La figura di Enrico Mattei continua a generare attenzione pubblica, a quasi sessant'anni dalla sua morte. L'impronta di Mattei nella storia dell'Italia del secondo dopoguerra può essere letta anche come una lezione di management pubblico, attraverso tre principali caratteristiche: il fattore umano, nella capacità di mantenere e costruire una squadra di manager e di tecnici; il rapporto tra la politica e l'economia, nell'intreccio del sistema dell'economia mista e della stessa vita di Mattei; la politica energetica come politica estera, con la costruzione di una vasta ambizione per il gruppo da lui diretto, che gli sopravvive; il rilievo della formazione e della cultura nei processi organizzativi e nella dimensione pubblica. Per queste ragioni, la figura di Mattei continua a conservare una sua attualità, soprattutto in un contesto internazionale e nazionale in cui la grande impresa a partecipazione pubblica ha mantenuto e consolidato il suo rilievo.

Keywords: Enrico Mattei, Eni, impresa pubblica, politiche industriali, politica estera.

* Scuola di Politiche

Introduzione

Nel novembre 2019 la rivista “Engramma”¹ ha pubblicato un numero dedicato all’Eni. Il fatto che si occupi della storia degli effetti dell’Eni una pubblicazione dedicata all’impronta, alla traccia (appunto, engramma) del passato e alla memoria culturale, aspetti che apparentemente esulano dall’azione specifica del gruppo energetico, può far riflettere sul ruolo dell’impresa, sulla sua eredità, sul suo segno nella storia d’Italia. Le tre sezioni della rivista “Engramma” (Da Agip a Eni, EniWay in Italia. Architettura paesaggio infrastruttura, Da EniWay a Energy Way. Scenari mediterranei) che esplorano l’impronta aziendale nelle immagini, nell’architettura, nelle infrastrutture, nelle arti più in generale e nel cinema. Vi è un riferimento anche ai miti del Mediterraneo (lo spazio di azione principale dell’azienda) che si collocano a cavallo tra il progetto e la geopolitica, tra cui l’Atlantropa dell’architetto Herman Sörgel, un avveniristico e folle sistema di dighe volto a chiudere il mare. Non manca, nel numero della Rivista, l’attenzione per l’aspetto di organizzazione culturale dell’Agip/Eni in senso ampio, su cui torneremo in seguito.

Eni, oltre che un’impresa, è un esempio della permanenza delle immagini nella storia del nostro Paese. Dei gesti, degli stili, delle percezioni che hanno caratterizzato una stagione che, per i suoi lunghi effetti, non può definirsi propriamente “passata”. Resta cruciale comprendere le caratteristiche di quella stagione, per gli studiosi, gli operatori del mercato, i decisori pubblici e privati, e anche un pubblico più vasto. E resta essenziale comprendere il ruolo, lo stile, le tecniche del suo fondatore: Enrico Mattei (1906-1962).

Per riprendere questo filo, ci si avvarrà di strumenti di storia dell’impresa, dei materiali aziendali, ma anche di testimonianze di contemporanei e dirigenti dell’Eni di Mattei, oltre che degli scritti e discorsi del fondatore dell’Eni. Naturalmente, nell’ottica di quest’analisi il tema non può essere esaurito, e nemmeno esplorato se non in via preliminare. Numerosi punti della vicenda umana e civile di Mattei sono già stati oggetto di studi e di approfondimenti. L’attenzione generale si è concentrata principalmente su due aspetti: in primo luogo, le innovazioni portate nella politica internazionale del mercato dell’ener-

-
1. La Rivista di Engramma, attiva dal 2000 per iniziativa di Monica Centanni come evoluzione dell’attività di ricerca del Seminario di Tradizione Classica dell’Università Ca’ Foscari di Venezia, è dedicata alla persistenza e alle nuove interpretazioni della tradizione classica nella cultura occidentale. Si richiama alla lezione di Aby Warburg (1866-1929), il “filologo nato in Platonia” che avviò tra la fine dell’Ottocento e l’inizio del Novecento una promettente ricerca sull’arte rinascimentale, culminata nell’avvio di una titanica biblioteca. Con “engramma”, nella ricerca di Warburg che riprende alcuni spunti della neurologia della sua epoca, s’intende la traccia del passato che rimane nella memoria culturale, e affiora nel presente, anche attraverso legami inattesi e non intenzionali, che la filologia e la filosofia dell’arte hanno il compito di esplorare. Il soffio dell’antico non si dissolve ma permane nella rappresentazione, nei gesti attraverso cui l’arte di un’altra epoca si esprime. Il tempo della rappresentazione è un tempo di rammemorazione.

gia, in particolare nei rapporti con i paesi produttori, e le conseguenze di queste azioni nell'equilibrio energetico globale; in secondo luogo, come è prevedibile, la vicenda della morte di Mattei (il cosiddetto "caso Mattei") che per l'importanza della sua personalità nell'Italia degli anni '50 e '60 e per le incertezze relative all'incidente aereo (riconosciuto in seguito dalla magistratura come un sabotaggio) hanno suscitato un costante interesse.

1. La permanenza delle immagini e la traccia della povertà

Nella permanenza delle immagini su Enrico Mattei, sulla sua storia personale che si intreccia e si identifica con la storia aziendale, spicca la traccia della povertà. Nell'ultimo discorso pronunciato da Mattei a Gagliano Castelferrato il 27 ottobre 1962 c'è una sintesi dello stile che ne ha fatto l'uomo simbolo della ricostruzione italiana. L'evocazione degli anni dell'immediato dopoguerra, dello scetticismo sulla sua azione, dell'impeto di dimostrare le capacità industriali degli italiani. Il ringraziamento agli scienziati, agli operai, ai tecnici, e a Dio. La rivendicazione dei numeri del gruppo da lui costruito con impronta internazionale (50.000 persone, 1600 ingegneri, 3000 periti industriali e geometri, 2000 dottori in chimica ed economia, 300 geologi). La passione per i luoghi: le scuse per non essere venuto prima a Gagliano, l'immancabile richiamo alle sue Marche, i ringraziamenti per l'accoglienza ricevuta. E infine la parola che Mattei pronuncia sempre: povertà. *"Amici miei, anche io vengo da una provincia povera, da un paese povero come il vostro"*. A un cittadino che lo interrompe, chiedendogli di sradicare la miseria, Mattei assicura:

Amico mio, io non so come lei si chiami ma anch'io ero un povero come lei; e anch'io ho dovuto emigrare perché il mio paese non mi dava lavoro; sono andato al Nord, e adesso dal Nord stiamo tornando al Sud con tutta l'esperienza acquistata. (Mattei, 2012)

In realtà, Mattei non era povero. Nato ad Acqualagna, cresciuto a Matelica, era figlio di un carabiniere e di una maestra, la quale non proveniva da umili origini. Il giovane Mattei non ebbe successo negli studi e lavorò effettivamente come garzone e poi come operaio, divenendo poi imprenditore in proprio a Milano, prima del decisivo passaggio politico della Resistenza, che ha reso possibile la sua carriera di manager pubblico. L'importanza dell'aspetto 'narrativo' non può essere sottovalutata: sottolineare, esagerare la povertà fu sempre importante per Mattei. Non puntava alla stretta aderenza alla propria storia personale, ma a sfruttare l'identificazione con l'Italia, con la maggioranza degli italiani: lo stimolo a migliorare la propria condizione che ha animato il Paese negli anni in cui Mattei ha esercitato il suo ruolo di manager pubblico.

Mostrare, quasi rivendicare la miseria per superarla. Questo è l'obiettivo di Mattei, suggellato dal famoso documentario "L'Italia non è un Paese povero" del 1960 affidato al celebre Joris Ivens, sui cambiamenti di stili di vita e di benessere portati dalla metanizzazione, la grande impresa di infrastrutturazione nazionale. Il documentario è stato al

centro di una lunga controversia (raccontata in un documentario successivo di Stefano Missio dai fratelli Taviani, da Valentino Orsini e da Tinto Brass) perché mostrava in termini troppo crudi l'arretratezza italiana, in particolare nel Mezzogiorno, in grado di urtare la sensibilità politica volta ad accentuare il benessere del "miracolo". In particolare, sono problematiche le immagini dei Sassi di Matera, in cui una donna richiama le misere condizioni della propria famiglia, costretta a vivere in una grotta, nella sporcizia e tra le mosche, assieme a cinque figli sopravvissuti, mentre gli altri dieci sono tutti morti. Il documentario viene censurato e dimenticato anche perché Mattei, per ragioni di opportunità della stagione del governo Tambroni, non ci mette il suo capitale politico, visto che è impegnato in altri fronti.

Così, anche "L'Italia non è un Paese povero" sopravvive, a decenni di distanza, come engramma, grazie alla lungimiranza di Tinto Brass che salvò la copia originale. Engramma, stavolta, nel senso di impronta della volontà di raccontare in termini crudi e realistici la realtà, per trasmettere il segno del cambiamento,² ma allo stesso tempo tutto ciò che è rimasto irrisolto nella stagione dello sviluppo italiano. Così, tutte queste impronte, riportate qui a mero titolo di esempio, e molte altre vanno tenute presenti, nel momento in cui ci accostiamo alla figura manageriale di Enrico Mattei, che non può essere separata da effetti culturali, civili, politici e geopolitici della sua azione e del suo stile, che alimentano e riscrivono costantemente la sua narrazione.

Alla luce di queste considerazioni, la chiave di lettura qui adoperata sulla vicenda di Mattei (a partire da lavori precedenti e in vista di approfondimenti ulteriori) si concentra sulla sua figura di manager pubblico, nel tentativo di tracciare un profilo delle sue principali caratteristiche, che forniscono sia un ritratto della sua epoca che un insieme di lezioni per il futuro. Sono rilevanti, a questo fine, in particolare i seguenti aspetti, in cui divideremo questo contributo:

- La squadra: continuità e innovazioni;
- Il rapporto tra politica ed economia;
- La politica dell'energia come politica estera;
- Il nesso tra formazione, futurologia e cultura.

Tali elementi tengono insieme il "caleidoscopio" di Enrico Mattei manager pubblico e costruiscono la realtà aziendale che gli è stata e gli è erede.

2. Per esempio, nell'immagine di Matera, come ricordato da Bertozzi 2019.

2. La squadra: continuità e innovazioni

Enrico Mattei, membro dal marzo 1944 del Comitato di Liberazione Nazionale per l'Alta Italia e da agosto del comando generale del Corpo Volontari della Libertà, si distinse nella Resistenza democristiana come figura in grado di sfruttare al meglio per gli obiettivi comuni le sue capacità organizzative e gestionali e le sue conoscenze nell'ambiente di impresa del Nord Italia. Il 30 aprile 1945 la Commissione Centrale Economica del Clnai, presieduta da Cesare Merzagora, nominò Mattei commissario straordinario dell'Azienda Generale Italiana Petroli, istituita col regio decreto legge del 3 aprile 1926. Mattei si trovò quindi a operare in una realtà esistente, che nel corso dei suoi primi vent'anni di vita aveva dovuto affrontare le ripercussioni della situazione esterna ed interna (dalle sanzioni degli anni '30 alla situazione bellica), alla ricerca di un'identità in un mercato esistente. L'azione di Mattei si configurò quindi come una forma di turn-around aziendale, la cui efficacia è stata riletta a partire dalle azioni del manager pubblico nella successiva costituzione dell'Eni e nella sua centralità dello scenario politico e geopolitico italiano degli anni '50.

D'altra parte, come mostrato dalle ricerche sugli archivi aziendali e pubblici, in particolare da Daniele Pozzi, l'azione di Mattei, e la sua stessa negoziazione politica, non partì da zero ma dalla ricognizione delle competenze esistenti, in particolare nell'ambito della perforazione. L'incertezza dell'azienda corrispondeva, al tempo, all'incertezza politica dell'Italia, nei rapporti dell'immediato dopoguerra e negli equilibri in seno alla Resistenza, soprattutto nelle divisioni tra gli antifascisti comunisti e democristiani, in cui Mattei (come esponente di una Resistenza anticomunista) consolidò il suo ruolo politico, venendo eletto al Parlamento il 18 aprile 1948. Mattei, da deputato, ricoprì il ruolo di vicepresidente dell'Agip, con la nomina alla presidenza di Marcello Boldrini. Come ha notato Pozzi, riferendosi in particolare a Carlo Zanmatti, responsabile del ramo minerario, e a Ettore Carafa D'Andria, direttore generale dal 1935 al 1943 e amministratore delegato dal 1948:

La presidenza Boldrini non si articolò come un deciso stacco dalla precedente esperienza dell'Agip, ma anzi cercò di recuperare e di inserire in posti di alta responsabilità alcune delle figure professionali che si erano distinte negli anni precedenti alla guerra. (Pozzi 2009)

In questo modo l'azienda è messa in condizione di riprendere le sue attività tradizionali, con le innovazioni apportate da Mattei soprattutto in materia di investimenti, anche per corrispondere all'ambizione pubblica e politica che rappresenta un elemento importante del suo progetto, e su cui avremo occasione di tornare.

Restiamo su questo elemento, la valorizzazione delle competenze esistenti, per comprendere gli aspetti generali del metodo Mattei, e l'importanza della continuità nella sua azione. O meglio, dell'importanza di individuare un punto di continuità, nell'azienda, in cui

il capitale di conoscenza esistente possa essere valorizzato (e, se necessario, recuperato e rimotivato) al fine di corrispondere a nuovi obiettivi. In questo, Mattei rappresenta un esempio per il management pubblico italiano che riprende, adattandola, la tendenza generale di continuità che gli storici, e in particolare gli storici dell'amministrazione, hanno mostrato anche tra il fascismo e la Repubblica. Gli studi di Guido Melis indicano una dinamica del funzionamento amministrativo nell'equilibrio tra burocrazia e tecnocrazia, e in certo modo dell'autonomia manageriale già dentro il fascismo, espressa in particolare dagli 'istituti Beneduce' e dal gruppo dirigente che si raccoglie attorno al fondatore dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale, "*protagonista decisivo della costruzione dello Stato imprenditore*" attraverso una "*vasta operazione*" in cui "*nulla fu casuale*". (Melis 2018)

Anche nell'operazione di Mattei la costruzione della squadra con l'equilibrio della continuità non sembra un elemento casuale. Il riconoscimento dell'esistente caratterizza in particolare i corpi tecnici, le 'élite del fare' di cui l'impresa ha più bisogno. Se c'è un genio manageriale di Mattei, non è dunque la volontà di ricostruire l'azienda petrolifera a propria immagine e somiglianza, anche davanti alla nuova sfida della metanizzazione, ma sta piuttosto nell'agire riconoscendo potenzialità e competenze, e investendole del proprio capitale politico. E della propria ambizione. L'innovazione avviene innestando l'ambizione in un corpo che già c'è. Ambizione che è crescita dimensionale, crescita delle funzioni, contrattazione dell'autonomia politica.

La nascita dell'Ente Nazionale Idrocarburi (Eni) corrisponde dunque alla crescente ambizione da parte di Mattei, che si riflette sui crescenti investimenti necessari, volti a diversificare l'attività e a corrispondere alle direttive governative sullo sviluppo dell'Italia nel Mezzogiorno. Quello che Mattei comprende è che l'evoluzione aziendale in un gruppo internazionale avrebbe

Richiesto un'evoluzione dell'intera cultura del gruppo, fino a quel momento ancora radicata in modo molto forte nella dimensione operativa che era stata alla base dei successi nella pianura Padana. (Pozzi, 2009)

Tale evoluzione si basa su un nucleo di persone di cui facevano parte, oltre allo stesso Marcello Boldrini, Eugenio Cefis, Raffaele Girotti e Carlo Zanmatti (tutti con incarichi di responsabilità in società del gruppo), oltre a Pietro Sette sul fronte legale, Attilio Jacoboni (e in seguito Ratti) sull'attività internazionale, Luigi Faleschini e poi Giorgio Fuà per l'attività economica e di studi, e in seguito Giorgio Ruffolo con un ruolo crescente anche in materia di relazioni esterne. La consapevolezza cruciale di Mattei riguarda l'importanza di inserire strumenti di organizzazione moderni nel ceppo di un'impresa pubblica, anche nel confronto con le esperienze internazionali. Anche per questo, conscio dei ritardi organizzativi che caratterizzavano (e continueranno grossomodo a caratterizzare) il capitalismo italiano, tanto nell'impresa pubblica quanto nell'impresa privata, Mattei si rivolge alla società statunitense Booz Allen & Hamilton, che svolge a partire dal 1956 attività di consulenza per Eni, incentrate soprattutto sul modello orga-

nizzativo e sui processi della capogruppo, oltre che nella gestione del personale. La scelta di Booz Allen & Hamilton, visti i suoi storici legami con gli apparati di sicurezza degli Stati Uniti, difficilmente è stata estranea all'ambizione internazionale di Mattei, e alla necessità di avere canali aperti con Washington. Allo stesso tempo, lo stimolo apportato dai consulenti statunitensi non era l'unico a cui l'azienda si rifaceva: all'esperienza a San Donato di un Istituto direzionale e tecnico Eni (Idet) si affiancavano altri programmi di aggiornamento ingegneristico, amministrativo e manageriale, legati anche agli economisti italiani protagonisti a diverso titolo dell'economia mista e dell'impresa pubblica, tra cui Pasquale Saraceno.

Una pietra miliare di questo percorso di allargamento delle competenze e di alimentazione di un ecosistema di conoscenza è la creazione del Servizio per gli studi di pianificazione economica dell'Eni da parte di Giorgio Fuà nel 1959, e in seguito 'ereditato' da Giorgio Ruffolo che riassumeva in sé anche il compito delle relazioni esterne. Il Servizio studi opera come una fucina di talenti, che mette insieme competenze giuridiche, economiche e di altro genere, in grado di allargare l'orizzonte rispetto ai corpi tecnici, la cui formazione è l'interesse primario. Il grande gruppo internazionale che Mattei va costruendo, in cui la holding *"è un cervello e come tale è tutta un ufficio studi"* (Cassese, 1963), deve affiancare questa dimensione di profondità allargata alle tradizionali capacità, senza generare confusione.

Da questo punto di vista, la vicenda del Servizio studi, che ha generato grande attenzione anche per le professionalità che vi sono passate, tra cui Luigi Spaventa e Sabino Cassese, rappresenta sia un'eredità per il Paese che una sfida interna. La sfida mette in luce come la capacità di Mattei manager pubblico, l'arte della sua leadership nella gestione dei processi decisionali, sia anche quella di tenere insieme i diversi mondi, le diverse cordate dell'azienda che vanno formandosi con la sua crescita. Le diverse sensibilità portano a diverse prospettive, da ascoltare per giungere alle decisioni strategiche e a un modus operandi unitario. Il leader deve essere in grado di tenere insieme queste esigenze, così come deve saper innestare nel corpo esistente senza disperdere le competenze necessarie. Non è possibile comprendere le esigenze di continuità e le prospettive di innovazione, d'altra parte, se non si considera la "relazione speciale" che intercorre tra economia e politica nell'epoca, definendo confini e ambizioni dello spartito dell'economia mista interpretato da Mattei.

3. Il rapporto tra politica ed economia

Nella sua celebre analisi delle tipologie imprenditoriali italiane dal 1880 al 1960, Franco Amatori considera l'Eni di Mattei *"la più completa espressione della filosofia imprenditoriale dell'impresa pubblica"* (Amatori, 1980). Secondo Amatori, *"è possibile dire che l'Eni è stata l'iniziativa privata di un imprenditore pubblico, Enrico Mattei"*. Secondo Amatori, che discute

in particolare la testimonianza di Marcello Colotti, è dalla sua vicenda personale di imprenditore e dai contatti con il progressismo cattolico lombardo che Mattei trae la convinzione dell'importanza del ruolo dello Stato nell'economia. Un ruolo da giocare, tuttavia, in opposizione ai vincoli burocratici, e attraverso la flessibilità imprenditoriale propria dell'impresa privata. Nella ripresa successiva del suo saggio, Amatori definisce Mattei, al pari di Beneduce e Sinigaglia, come *“samurai”*, ovvero imprenditore *“sinceramente patriottico che fornisce servizi disinteressati ed essenziali allo Stato”*. (Amatori, 2011)

Mattei, come Sinigaglia, evoca un periodo in cui *“non c'erano differenze tra imprenditori privati e di Stato”* e in cui *“la grande impresa di proprietà pubblica riuscì a restare di maggiore successo di quella privata”* (Amatori, 2011). Da un lato, Mattei è imprenditore schumpeteriano, perché apporta nello spazio e nei processi dell'impresa un carattere trasformativo e innovativo. Dall'altro lato la sua azione non può essere separata dalla stretta correlazione tra politica ed economia. È allo stesso tempo imprenditore politico ed economico. Secondo la definizione di Giorgio Ruffolo, un imprenditore al servizio dello Stato.

Il rapporto tra economia e politica di Mattei è forgiato nell'ambiente intellettuale milanese in cui si forma quando esercita già il mestiere di imprenditore. L'educazione intellettuale di Mattei non è quindi una formazione accademica. Mattei in seguito rivendicherà il suo non essere *“intellettuale”* o *“professore”* anche quando dimostrerà di apprezzare i riconoscimenti accademici, come le lauree honoris causa in Ingegneria e Chimica. L'accento sulla mancanza di una compiuta formazione intellettuale, proprio come l'accento sulla povertà, va inserita nella narrazione di Mattei volta alla sua identificazione, quasi ossessiva, con i sentimenti popolari. Tuttavia, Mattei matura grande rispetto per le competenze accademiche e scientifiche. Questo deriva anche dall'incontro con un preciso ambiente intellettuale, quello dell'Università Cattolica di Milano, dove è centrale il ruolo di Marcello Boldrini, docente di demografia presso l'ateneo per trent'anni, dal 1936 al 1955 preside di scienze politiche e in seguito di economia. Com'è noto, alla Cattolica si muovono anche intellettuali centrali per la fondazione della Democrazia Cristiana e per la Costituente, tra cui Amintore Fanfani e Giorgio La Pira. L'ambiente del Codice di Camaldoli e del suo programma è quindi per Mattei un punto di riferimento reale, che attraverso l'amicizia e alleanza politica con Vanoni, propiziata dallo stesso Boldrini, costituisce il suo principale spazio di movimento.

Cosa pensava dell'intermediazione politica Mattei, nella sua *‘vita precedente’* di imprenditore non al servizio dello Stato? Un manager e figura culturale-editoriale di prim'ordine, Giuseppe Luraghi, riporta nei suoi ritratti una testimonianza interessante su Mattei. Luraghi racconta di aver conosciuto Mattei come fornitore del gruppo Pirelli, all'inizio degli anni '40. Il responsabile della consociata Sapsa comunicò un giorno a Luraghi che un certo fornitore era stato messo alla porta perché indignato dal comportamento del capo dell'ufficio acquisti, che pretendeva personalmente percentuali sulle forniture. Il fornitore era Mattei. La sua denuncia portò al licenziamento del dirigente, che venne

incriminato. Commenta Luraghi: “*colpevole era davvero e io ammirai molto il raro ed esemplare comportamento di Mattei*”. (Luraghi, 1992)

L'uomo che incontrò molti anni dopo, all'apice del suo potere in Eni, è per Luraghi diverso, perché abituato a compromessi frequenti tra politica ed economia, costretto ad acquistare aziende lontane dal centro delle attività per rispondere a vincoli politici.

È interessante legare la storica controversia sul rapporto tra Mattei e la corruzione³ a quella testimonianza di Luraghi, che racconta il giovane imprenditore e il cambiamento dell'uomo al servizio dello Stato. Secondo Guido Carli, Mattei:

Era un ossesso, un invasato [...] pervaso da spirito anticapitalistico, contrario alla concorrenza [...]. Non faceva mistero della sua opera di corruzione. (Carli, 1993)

Sappiamo con ragionevole certezza che Mattei non si è mai arricchito per la sua attività e che ha finanziato le correnti della Democrazia Cristiana.⁴

In ogni caso, senza la vicinanza con la politica è impossibile riprendere il filo della storia di Mattei e della sua epoca nell'Italia della ricostruzione. Anche perché Mattei è parlamentare, all'inizio della sua esperienza da manager pubblico. Interviene all'apertura del primo congresso della Democrazia Cristiana il 24 aprile 1946, da membro della Consulta Nazionale, tra gli applausi dei partigiani. Dal 1948 al 1953 è deputato: le attività dell'Agip si sovrappongono alla sua attività politica, prima della decisione di dimettersi per dedicarsi interamente all'Eni. Per Mattei entrambe le attività corrispondono al servizio allo Stato e alla crescita del suo progetto. D'altra parte, la confusione tra rappresentanza pubblica e impresa privata presenta un'ampia casistica in vari Paesi. Si pensi al sistema francese, in cui Marcel Dassault è stato deputato e senatore, con brevissime interruzioni, dal 1951 al 1988.

Alla sua attività politica, e partitica, si affianca il rapporto le figure chiave della difesa in Italia. Si pensi per esempio alle testimonianze di Paolo Emilio Taviani, che riporta gli accesi interventi di Mattei nel '48 nella stagione del disarmo democristiano e perfino le sue “*esagerazioni nei toni contro l'Unione Sovietica*”. (Taviani, 2002)

Secondo Taviani, Mattei anche per le sue esperienze partigiane è pienamente consapevole dell'assetto di difesa italiano derivante dalla scelta occidentale, compresa la costruzione di Gladio. In particolare, Taviani afferma:

-
3. Alimentata anche dall'esordio di *Razza Padrona* di Scalfari e Turani, in cui il metodo di Mattei concorre allo sviluppo dell'arcinemico del testo, Eugenio Cefis.
 4. Di particolare interesse la testimonianza di Giovanni Galloni sulle risorse determinanti per la fondazione della Base, Galloni 2007, discussa anche in Aresu 2019b.

Mattei – nella sua qualità di ex comandante partigiano e di vicepresidente della Federazione Volontari della Libertà – fu sempre accanto, con i suoi consigli, alle nostre Forze armate, sia per la fondazione di Stay Behind (la cosiddetta Gladio) sia per le assunzioni dei valorosi partigiani chiamati a addestrarsi al sabotaggio nell'eventualità di un'invasione sovietica alla quale si preparavano attivamente gli eserciti ungherese e russo dagli anni Cinquanta fino agli anni Settanta. (Taviani, 1995)

In un altro contesto, dopo aver rifiutato le ipotesi di attentato a Mattei nel '62, Taviani afferma che Mattei è stato un *grand commis* e non un politico, perché il ruolo politico era svolto da Vanoni. (Taviani, 1995)

Allo stesso tempo, avvalorava il rapporto essenziale con le cordate politiche di Mattei. Secondo la testimonianza di Taviani, dopo la morte di Vanoni il presidente dell'Eni si reca da lui e Andreotti, per chiedere loro consiglio su chi supportare, prima di scegliere Fanfani.

Due questioni sembrano di particolare interesse per ulteriori approfondimenti. La prima è la domanda su chi regga il filo, su quali siano le conseguenze per lo Stato del progetto di Mattei, della sua azione verso una 'egemonia' dell'economia mista. Secondo Cassese, l'Eni di Mattei ha vissuto un rapporto con la burocrazia statale improntato sulla sfiducia per il sistema di autorizzazioni, concessioni, controlli. L'amministrazione era accusata dall'azione di Mattei ed era allo stesso tempo sfidata dalla costruzione di quella realtà di Stato. Orgogliosamente di Stato e allo stesso tempo "*impresa moderna, a fronte dell'impresa-Stato, arcaica e burocratizzata*" (Cassese, 1994). È utile, per decifrare questa chiave di lettura, applicare all'Eni un classico tema di Cassese, quello delle "amministrazioni parallele" (si veda tra l'altro Cassese 2014, pp. 147-160). L'Eni di Mattei si presenta come una sfida allo Stato e allo stesso tempo come una sua fuga: in questi termini, appunto, una classica amministrazione parallela, dove le esigenze di velocità, alleggerimento di controlli, elasticità rispondono a classiche argomentazioni avanzate per la crescita di altri enti. Liberarsi dallo Stato, nello Stato. La specificità di Eni si può individuare nelle caratteristiche di sviluppo del mercato dell'energia, nel rapporto tra sistema interno e sistema internazionale, oltre che nella figura di Mattei come nodo del rapporto tra impeto dell'impresa e mediazione politica.

La seconda questione riguarda l'orientamento ideologico che distingue, tra le altre, l'elaborazione di Mattei, nel suo ambiente culturale e nel suo orizzonte internazionale, sul ruolo dello Stato nell'economia. In uno scritto di Mattei risalente al viaggio a Pechino del 1958, si sofferma sul rapporto tra capitalismo e socialismo. Più che fornire una dissertazione teorica, il suo obiettivo è duplice: da un lato il chiarimento sull'identità dell'Eni e sul suo protagonismo nel contesto italiano, dall'altro l'identificazione dell'ambito dell'economia mista come ponte tra le nazioni occidentali e le economie pianificate.

Mattei, anzitutto, considera il tradizionale capitalismo privato in Italia come ormai svincolato dalla gestione del capitalista singolo, perché sempre più legato a dinamiche di

concentrazione e burocratizzazione delle imprese. Questo capitalismo “*spesso non disdegna gli interventi dello Stato, anzi talvolta persino li sollecita*”.

Accanto a questa forma di capitalismo privato, in Italia si afferma un altro modello, di “*capitalismo statale*”, che vede protagonisti in particolare l’Istituto per la Ricostruzione Industriale e l’Eni. Essi si distinguono per le loro origini, ricorda Mattei: mentre la nascita dell’Iri si deve alla necessità di rispondere alla Grande Depressione, la creazione dell’Eni avviene “*con la chiara visione di fini sociali*”. Pertanto, l’Eni rappresenta un esempio distintivo e unico, “*la punta avanzata di un movimento, il quale propone come fine dell’attività economica piuttosto il bene pubblico che il profitto ed assume, a seconda dei casi, una funzione sostitutiva oppure integratrice dell’impresa privata*”.

Il capitalismo statale, nella sintesi di Mattei, si manifesta naturalmente in relazione alle più moderne fonti di energia, così come ad ambiti su cui l’industria italiana era carente, come la chimica e i fertilizzanti. È opportuna, a detta di Mattei, una sottrazione di queste funzioni alla “*speculazione*” per sottoporle al controllo pubblico. Oltre a modernizzare le strutture produttive, questa politica economica regolata dallo Stato “*fa ulteriormente recedere il mito dell’economia di mercato, a cui il mondo occidentale non crede più, e gli sostituisce un sistema misto in cui le grandi attività regolatrici emanano dallo Stato, e le funzioni esecutive vengono affidate ai privati in perfette condizioni di uguaglianza e di elasticità*”. (Mattei, 2012)

L’obiettivo del discorso di Mattei, attraverso questa decostruzione dell’economia di mercato, è identificare l’Eni come attore ideale per il dialogo e la collaborazione tra democrazie occidentali e democrazie popolari, per via della sua peculiare natura.

Per Mattei l’orizzonte del rapporto tra politica ed economia è sempre legato a un sentimento di rivalsa: contro la povertà, contro lo ‘stato di minorità’ dell’Italia da cui riemergere. Attraverso la rivendicazione e, se necessario, la lotta. Ezio Vanoni, al congresso della Democrazia Cristiana del 1954, aveva posto un “bivio” per l’Italia:

*O essa saprà continuare ed intensificare lo sforzo condotto dopo la guerra per la sua rinascita e la ricostruzione, o la distanza con gli altri paesi è destinata ad accrescersi e il nostro destino potrebbe essere di cadere in condizioni quasi coloniali, dalle quali non sapremo più riprenderci.*⁵

Non a caso Mattei, nel ricordare l’amico e alleato Vanoni nel 1959 allo stabilimento Snam di Talamona, esordisce affermando che “*la povertà della terra in cui era nato, e soprattutto di Morbegno, dove aveva casa, genitori, amici, costituivano un permanente cruccio per Vanoni*”. (Mattei, 2012)

Ancor più dopo la morte di Vanoni, Mattei sente profondamente il ‘suo’ bivio, e agisce per porre l’Italia sulla prima strada. Il destino di “*cadere in condizioni quasi coloniali*” si scongiura

5. Se ne veda l’importante e brillante discussione in Craveri 2016.

mettendo il capitale politico al servizio di un progetto schumpeteriano, rispondente anche a logiche di mercato e, in questi termini, in opposizione rispetto a un semplice adeguamento delle richieste politiche. Ma il riferimento coloniale per Mattei scava più nel profondo. Si lega all'individuazione del nemico, delle potenze esterne che vogliono mantenere l'Italia in uno stato di minorità, o che vogliono mantenere il colonialismo come modalità di rapporto tra le nazioni. Rispetto a questo assetto, nel superamento del complesso di inferiorità, Mattei cerca un ruolo per l'Italia e per sé nelle dinamiche geopolitiche mediterranee.

4. La politica dell'energia come politica estera

“Un nuovo Napoleone”: è noto il giudizio di Daniel Yergin su Mattei. A suo avviso, la campagna di Mattei è, da un lato, volta a dimostrare che è possibile creare qualcosa di nuovo anche *“in un tempo in cui le principali compagnie erano diventate grandi burocrazie, troppo larghe, complesse e affermate per riflettere l'immagine di ogni singolo uomo”*. (Yergin, 1990)

È una campagna radicata nella politica estera, come proiezione necessaria del progetto di Eni. Secondo una doppia esigenza: “fame” di energia, e dunque di accordi con i paesi produttori; formazione di tecnici dell'esplorazione e della produzione, in grado di costituire un valore aggiunto rispetto alla concorrenza.

In questi termini, la “formula Mattei”, in termini completi, punta alla crescita di un capitale reputazionale attraverso le relazioni con l'estero, da sperimentare attraverso una superiore capacità di estrarre valore. Alimenta l'eredità di una visione integrata in cui generare un vantaggio competitivo, che dura fino ai nostri giorni, può essere ritrovata in una visione a 360 gradi del metodo Mattei.

La politica estera di Mattei è complementare alla traccia di Vanoni sul colonialismo. L'Italia non può tornare un paese povero. Deve emergere. Deve liberarsi da un giogo e trovare uno spazio. Deve acquistare indipendenza, autonomia, all'interno dei vincoli della guerra fredda. L'espansione internazionale dell'Eni contribuisce a superare il *“complesso di inferiorità nazionale”* (Mattei, 2012), secondo cui gli italiani sono di *“razza pigra”* e incapaci di grande organizzazione industriale.

La politica estera di Mattei non si ferma qui. È relazione e direzione della politica estera italiana. Anche qui ritorna la domanda di Cassese, che potrebbe essere posta anche nei decenni successivi alla morte di Mattei ma che proprio l'attivismo di Mattei ha reso più pertinente: in che modo la politica estera italiana può essere considerata subordinata, in alcuni scacchieri, rispetto agli interessi dell'Eni?

Nella sua dialettica Mattei si muove tra l'*understatement*, schermandosi rispetto all'importanza di Eni nella politica estera italiana, e l'indicazione dei nemici, le ‘Sette So-

relle' del mercato petrolifero mondiale alle quali si contrappone la sua iniziativa. In alcune occasioni, Eni nelle parole di Mattei non è che un “*modesto strumento*” di cui lo Stato italiano si può servire, senza imprimere alcuna direzione autonoma alla politica estera italiana. In altri interventi, Eni è il simbolo della costruzione di un nuovo paradigma. L'interpretazione più credibile, e più coerente con lo spirito battagliero di Mattei, è quest'ultima.

Infatti, Mattei voleva dimostrare ai leader dei principali paesi produttori di petrolio che si poteva avere un rapporto diverso con le compagnie petrolifere (Garavini, 2019), fondato su una comunanza di intenti e di obiettivi. Per questo il retroterra ideologico ha un ruolo importante, che Mattei rivendica apertamente. Il collante dell'anticolonialismo stabilisce, secondo il credo di Mattei, un'equivalenza tra il cammino della decolonizzazione e l'uscita dell'Italia dalla povertà. Lo ribadisce in un discorso a Tunisi nel 1960:

La geografia della fame è una leggenda: è legata solo alla passività, all'inerzia creata nel colonialismo nelle popolazioni autoctone. Faceva comodo al colonialismo incoraggiare la fatalità, la rassegnazione. Io leggo sempre i vostri discorsi e quello che più mi ha colpito è la lotta contro la fatalità e la rassegnazione. Ho lottato anch'io contro l'idea fissa che esisteva nel mio Paese: che l'Italia fosse condannata ad essere povera per mancanza di materie prime e di fonti energetiche. (Mattei, 2012)

Se l'Italia dell'Agip e dell'Eni, l'Italia di Mattei, ha saputo sfuggire al complesso di inferiorità nazionale e alla trappola della povertà, allora questa strada può essere condivisa, diffusa, intrapresa dalle altre nazioni con l'uscita dal colonialismo. L'esempio di Eni è disponibile per tutti, al fine di superare uno stato di minorità nelle infrastrutture industriali per la trasformazione delle materie prime, e di conseguenza per lasciarsi alle spalle quel colonialismo economico che diventa un fattore politico.

D'altra parte, l'iniziativa di Mattei è decisiva per l'orientamento internazionale dell'Italia, anzitutto nella lettura che più conta, quella degli attori esterni. La nascita del neoatlantismo al finire degli anni '50, vede Mattei al centro dell'azione di marca democristiana per raggiungere un ruolo nel Mediterraneo non subordinato agli Stati Uniti. Un'azienda che si muove in uno scenario internazionale deve prima o poi confrontarsi con il principio di Lippmann (Lippmann, 1943): equilibrare le ambizioni con le risorse. E sulle proprie ambizioni incide, giocoforza, la capacità dello Stato. In quest'ambito, l'azione di Mattei incontra vincoli inevitabili, per cui si può spingere solo fino a un certo punto. Qui si colloca l'appeasement con gli Stati Uniti, che è già avanzato negli anni '50 da alcuni “ambasciatori” di Mattei presso l'estero. Per esempio, nella lettera che Raffaele Mattioli scrive il 3 giugno 1957 a Nelson Rockefeller, il banchiere italiano sostiene che la relazione tra interessi petroliferi americani ed Eni è stata caratterizzata da “*grandissimi pregiudizi*” e invita gli Stati Uniti a “*giungere a un modus vivendi con l'Eni*”. (Gaido, Pino 2015)

È stato Leonardo Maugeri (Maugeri 1994 e la sintesi in Maugeri 2006, pp. 88-91),⁶ a mostrare, attraverso le sue ricerche presso gli archivi del Dipartimento di Stato, le modalità dell'avvicinamento tra Mattei e gli Stati Uniti dopo le tensioni generate dall'azione dell'imprenditore italiano per minare la formula 50-50 nei contratti petroliferi con l'Iran e la Libia, caricata da Mattei stesso di significato epocale nella dialettica contro le major anglosassoni. L'amministrazione Eisenhower assume, secondo Maugeri, una visione neutrale sulle attività di Mattei e non vede la fine della formula 50-50 come un attacco decisivo, perché incapace di minare strutturalmente i rapporti di forza. L'incontro di Mattei nel 1961 con Averell Harriman, uno dei "saggi" della politica statunitense (Isaacson & Thomas, 1986), prepara il terreno per un rapporto diverso tra il presidente dell'Eni e gli apparati americani. La distensione dura fino alla morte di Mattei.

Se i vincoli internazionali esistono (ed esistono) come è possibile operare? La risposta del manager pubblico Mattei non è limitata alla dialettica e alla relazione con la vita politica italiana. Coinvolge l'investimento costante nel fattore umano, che è impastato con la politica estera dell'energia da diversi punti di vista: il mantenimento e la crescita delle competenze interne (le caratteristiche di continuità e innesto che abbiamo richiamato), il richiamo agli italiani che lavoravano all'estero, invitati più volte pubblicamente e sui giornali stranieri a tornare in patria, la costruzione di una classe dirigente di giovani, inviati all'estero per ragioni di rapporti commerciali e di presidio del territorio, soprattutto in Africa (i "ragazzi di Mattei" raccontati da Accorinti, 2006), i tecnici stranieri ai quali vengono fornite occasioni di formazione.

I lavori storici sulla politica estera dell'Eni di Mattei sono numerosi, e continueranno a essere arricchiti, nel prossimo futuro, dalla disponibilità e dall'analisi degli archivi, così come dall'attualità di alcuni dei rapporti bilaterali dell'Italia nel Mediterraneo e nel Medio Oriente che possiamo osservare a partire dai progetti di Mattei, dall'Iran (Tremolada, 2011) al Marocco (Bagnato, 2004) alla Libia (Tremolada, 2015). Attraverso questi punti di osservazione, le esigenze dell'attualità si sedimentano su rapporti storici, in cui la politica estera dell'energia è stata un fattore non solo tecnico, ma anche culturale e antropologico.

Ciò che è essenziale comprendere, per individuare la lezione di Mattei in quest'ambito, è il nesso tra la politica estera e la presa di lungo corso sui paesi e sulle classi dirigenti. La politica estera dell'energia riflette l'ambizione di Mattei e lo spazio geopolitico in cui si incunea il suo progetto. Il mezzo principale con cui viene realizzata è la formazione. È attraverso la formazione che Mattei realizza la sua visione del mondo, quella che Briatico chiama 'futurologia naturale' (Briatico, 2004) e su cui torneremo.

6. Maugeri 1994 è un libro molto importante che meriterebbe di essere ripubblicato (anche per onorare la memoria dell'autore, uno dei più acuti studiosi del sistema dell'energia nell'intersezione tra storia, tecnologia, economia e geopolitica).

Il rapporto cruciale col movimento di indipendenza algerino (che come è noto costa a Mattei le minacce di morte dell'Organisation de l'armée secrète e l'eterna gratitudine del popolo algerino) viene cementato non solo attraverso il supporto finanziario e logistico, ma anche e soprattutto tramite un'assistenza tecnica molto accurata. Da un lato, Mattei intende formare le classi dirigenti tecniche del nuovo Stato presso la Scuola di studi superiori sugli idrocarburi di Metanopoli; dall'altro lato, mette i consulenti di Eni a disposizione della delegazione algerina impegnata con i colloqui di pace in Svizzera con i francesi, dove la questione energetica e una adeguata capacità di trattativa legale in materia, risulta cruciale. Quest'azione di politica estera dell'energia si sviluppa con un investimento sul fattore umano, anche con la designazione dell'inviato speciale Mario Pirani a Tunisi nel 1961. Pirani viene investito di vari compiti: organizzare il sostegno dell'Eni al Gpra (Gouvernement provisoire de la République algérienne), analizzare l'operato delle compagnie concorrenti, influenzare la stampa maghrebina. Nella prospettiva di Mattei, Roma può diventare la piattaforma logistica per i movimenti dei rappresentanti algerini, e i colloqui mediterranei di Giorgio La Pira possono supportare le rivendicazioni algerine. (si veda Pirani, 2010)

L'ambiziosa tela geopolitica di Mattei, che presenta le caratteristiche e le intuizioni che abbiamo richiamato, è interrotta dalla sua morte. La morte di Mattei è uno dei misteri italiani della guerra fredda, una delle grandi ferite della storia repubblicana. A partire dagli anni '90, l'inchiesta del giudice Vincenzo Calia ha portato a una nuova verità giudiziaria, per cui risulta appropriato parlare di attentato, e non di incidente. Tuttavia, la verità giudiziaria non è stata in grado di individuarne con chiarezza i mandanti, né nell'orizzonte nazionale né in quello internazionale. Nel contesto nazionale sono ipotizzati sia coinvolgimenti mafiosi, nell'esecuzione materiale dell'attentato con l'inserimento della carica di tritolo nel piccolo aereo che doveva portare Mattei dalla Sicilia a Milano, che coinvolgimenti politici, volti a limitare l'influenza di Mattei nella formula di centro-sinistra che l'avrebbe reso senz'altro protagonista.

Quanto alla verità geopolitica, i protagonisti e i ricercatori tendono a dividersi per le aree e per le passioni di competenza: per esempio, Maugeri rigetta l'impronta statunitense, sottolineando la nuova fase dei rapporti di Mattei con Washington; Pirani argomenta sull'inconsistenza della tesi francese, basata sulle minacce ricevute dall'Organisation de l'armée secrète, sottolineando l'evidente debolezza dell'organizzazione in quella fase e avvalorando invece l'ipotesi statunitense. Va ricordato che, nonostante la distensione sia sul fronte ufficiale statunitense che su quello ufficiale francese, Mattei poteva aver conservato importanti e influenti nemici negli apparati governativi e deviati. Si tratta di piste geopolitiche che, in ogni caso, non saranno suffragate da prove, a meno di impreviste e sorprendenti scoperte d'archivio. Difficilmente potremo mai avere chiarezza e verità sull'omicidio di Enrico Mattei. Per capire il suo ruolo storico, non ci resta che riprendere e comprendere i pilastri della sua azione nello scenario internazionale.

In sintesi: se l'ambizione della politica estera di Mattei nella storia della sua "impronta" è spesso accentuata fino all'eccesso, concorrendo ad alimentare il suo mito e non considerando le caratteristiche dell'epoca e i vincoli internazionali di cui lui stesso era consapevole, nondimeno resta attuale la traccia del legame tra la formazione, l'intensità tecnologica, la politica estera dell'energia. A questo tema si affianca ancora il rapporto tra Eni e lo Stato, che anche in tempi più recenti indica i principali nervi scoperti della capacità statale italiana e della difficoltà di perseguire l'interesse nazionale. (Aresu & Gori 2018)

Le vicende della politica mediterranea italiana dell'ultimo decennio (si pensi non solo alla Libia, ma anche all'Egitto e agli Emirati Arabi Uniti) possono essere lette ancora in rapporto alle operazioni e agli accordi dell'Eni. Non per sottolineare una sudditanza, ma per indicare limiti e opportunità mancate dell'Italia.

5. Formazione, futurologia, cultura

Nell'impronta dell'Eni di Mattei l'aspetto formativo acquista un carattere di primo piano, su cui convergono le direttrici dell'azione del manager pubblico, tanto nell'organizzazione quanto nell'attività di politica estera dell'energia.

Un passaggio di grande rilievo è la costituzione della Scuola di studi superiori sugli idrocarburi a San Donato Milanese nel 1957, di cui è preside Marcello Boldrini. Mattei seguirà con attenzione i lavori, riflettendo la sua ambizione nel dialogo tra la realtà formativa e l'impresa. Nel 1969 la Scuola sarà intitolata alla sua memoria.

Mattei descrive in questi termini il capitale umano della Scuola e i suoi obiettivi:

Abbiamo bisogno che i giovani vengano da noi già con un bagaglio di conoscenze, siano liberati da quel diaframma, da quel muro che esiste sempre tra lo studente appena uscito dall'università e le aziende. (Mattei, 2012)

La Scuola è figlia dell'espansione internazionale, dell'accoglienza di "studenti di altri Paesi che, con nostro rammarico, ci lasciano per tornare alle loro case". Il fondatore di Eni ritorna spesso, nei suoi discorsi inaugurali e conclusivi, su questo punto, sul ruolo della formazione per costruire ponti tra l'Italia e altri Paesi:

Noi siamo contenti di averli avuto qui, perché ci siamo potuti conoscere, abbiamo potuto in certo qual modo familiarizzare fra italiani e cittadini di lontani Paesi. (Mattei, 2012)

La formazione, in questi termini, diventa anche un modo per raccontare il proprio progetto, per indicarne le evoluzioni successive. Sempre con il riferimento all'espansione

internazionale e all'anticolonialismo, cercando l'identificazione tra il cammino dell'Italia e quello dei Paesi da cui provengono gli studenti. Si può operare da attori, non solo da spettatori, seguendo l'esempio dell'impresa di Mattei:

Abbiamo adottato un'impostazione nuova, perché non ci piaceva lasciare operare nel nostro Paese imprese esclusivamente straniere, rimanendo solo a guardare. (Mattei, 2012)

C'è un discorso, pronunciato per l'apertura dell'anno accademico della Scuola, nel 1961, che riassume tutti i temi caratteristici della visione del mondo di Mattei. Il fondatore dell'Eni enuncia il complesso di inferiorità nazionale. In questo specchio, nello specchio della vicenda dell'Italia del dopoguerra, le altre nazioni possono ritrovarsi. Riprendendo lo stereotipo secondo cui gli italiani non erano capaci di creare e gestire la grande organizzazione industriale, Mattei afferma, rivolto agli studenti stranieri della Scuola

Ricordatevi, amici di altri Paesi: sono cose che hanno fatto credere a noi e che ora insegnano anche a voi. Tutto ciò è falso e noi ne siamo un esempio. Dovete avere fiducia in voi stessi, nelle vostre possibilità, nel vostro domani; dovete formarvelo da soli questo vostro domani. (Mattei, 2012)

La costruzione delle istituzioni formative è il modo per realizzare l'ambizione aziendale, per attrarre, conservare e diffondere talenti, e quindi per raggiungere autonomia, uscendo dagli stereotipi sull'inferiorità. Mattei lo spiega in questi termini:

È necessario studiare, imparare, conoscere i problemi. E noi ci mettemmo con tanto impegno, e abbiamo creato scuole aziendali per ingegneri, per specialisti, per operai, per tutti e dappertutto. Con questo sforzo continuo ci siamo formati i nostri quadri. Oggi abbiamo, solo nel gruppo Eni, circa 1300 ingegneri, 3000 tra periti industriali e geometri, 300 geologi, 2000 dottori in chimica, in economia e in legge, migliaia e migliaia di specialisti. Conosciamo i problemi, li sappiamo discutere e riusciamo a vedere che niente va bene, niente di tutto quello che ci hanno insegnato sulle nostre inferiorità. (Mattei, 2012)

Secondo Briatico, Mattei era un 'futurologo naturale', costantemente animato dall'idea di velocizzare lo sviluppo italiano, di far arrivare l'Italia prima in quelli che oggi definiremo i grandi megatrend, le forze strutturali economiche e sociali. Mattei era un uomo "diffidente verso la cultura ma estremamente attento alle sue intuizioni anticipatrici" (Briatico 2004). La futurologia si esprimeva nella sua visione dei rapporti internazionali, ma anche delle reti dell'energia e delle stesse fonti energetiche. Per esempio, all'inizio degli anni '60, Mattei perseguiva l'obiettivo di trasformare l'Eni in un Ente Nazionale per l'Energia, in grado di occuparsi di tutte le fonti energetiche. Entro questo progetto va collocata l'ampia attività di preparazione e di promozione scientifica e tecnica da parte dell'azienda, ma anche l'investimento sul nucleare. La posa della prima pietra della centrale di Latina corrisponde all'impostazione classica di Mattei: tecnologia, patriottismo e lavoro per portare innovazione ed energia nei luoghi dove prima c'erano le paludi.

Nel progetto formativo aziendale e nazionale di Mattei rientrano anche le politiche culturali, che possiamo analizzare entro due declinazioni principali: la prima riguarda l'organizzazione della cultura in rapporto all'identità aziendale, mentre la seconda individua la battaglia culturale che Mattei sente di dover combattere all'interno del dibattito pubblico italiano, per rispondere ai tentativi di delegittimazione della sua azienda.

L'identità aziendale alimentata da Mattei negli anni '50 e nei primi anni '60 coinvolge – oltre all'architettura che meriterebbe un capitolo a parte, dalle stazioni di rifornimento ai grandi progetti urbanistici – il design, l'arte, le riviste. Si pensi, per esempio, al ruolo di Agip e di Eni nella storia del design e della grafica in Italia, a partire dal concorso di idee Agip del 1952, bandito in collaborazione con la rivista *Domus*, al tempo diretta da Gio Ponti. L'oggetto del concorso era la campagna pubblicitaria della benzina Supercor-temaggiore e del metano Agipgas. A essere selezionato per la prima categoria fu il cane a sei zampe ideato da Luigi Brogгинi, il quale tuttavia non volle rivendicarne la paternità, lasciando gli onori al grafico Giuseppe Guzzi, che aveva apportato solo un lavoro secondario. L'icona del cane a sei zampe, da quel momento, ha accompagnato la storia dell'Agip e dell'Eni, anche attraverso i restyling successivi. C'è stato, più in generale, un mecenatismo di Mattei, in particolare se consideriamo il suo rapporto personale con gli artisti e la sua attività per promuovere una cultura artistica all'interno delle aziende del gruppo, anche attraverso mostre e premi dedicati ai dipendenti. (Nardi, Voltaggio 2012)

Il principale simbolo dell'attenzione di Eni per la cultura è forse la rivista “Il Gatto Selvatico”, fortemente voluta da Mattei e affidata a Attilio Bertolucci. Il “Gatto Selvatico” inizia le sue pubblicazioni nel 1955, e nel primo numero Mattei ne indica il percorso all'interno di un saluto augurale. (Mattei, 2012)

Nel suo breve scritto, identifica la rivista non solo come punto d'incontro della comunità dell'Eni ma anche come simbolo e documento degli sforzi collettivi, oltre che strumento di divulgazione culturale. In questo “pozzo esplorativo” (questo è il concetto del gergo petrolifero che richiama la traduzione letterale dall'inglese *wildcat*, che dà il nome alla rivista) troveranno spazio importanti personalità della letteratura italiana dell'epoca, tra cui Calvino, Caproni, Cassola, Gadda, Ginzburg, La Capria, Parise, Sciascia, Soldati.

Il Gatto Selvatico si inserisce nel solco delle riviste aziendali dell'Italia del secondo dopoguerra: una vivacità culturale che coinvolge grafici, illustratori, artisti, scrittori e tecnologi. Tutti impegnati nello stesso processo di rinascita nazionale, nel fervore del ‘miracolo’, pur con diverse declinazioni. Comunità, come Rivista del Movimento Comunità, viene pubblicata dal 1949 (nella prima dizione Comunità, era apparsa già nel 1946), sotto la direzione di Soavi. Vi convivono le sperimentazioni dell'umanesimo di Adriano Olivetti e del suo cenacolo, con il richiamo sempre più esplicito alla visione politica del Movimento Comunità. La rivista Pirelli aveva iniziato le pubblicazioni già nel 1948. Soprattutto, il segno principale di quella stagione viene dalla nascita di *Civiltà delle Macchine*, fondata

dal poeta-ingegnere Leonardo Sinisgalli, e luogo per eccellenza di incontro tra umanesimo e tecnologia.

La seconda declinazione identifica la battaglia culturale, nel ruolo pubblico dell'Eni. È questo il caso dei “cavalieri dell'Eni nella giostra della stampa”, per dirla con l'espressione di Giorgio Bocca su *Il Giorno*, il quotidiano nato nel 1956 per iniziativa di Mattei. Ed è, soprattutto, il caso della pubblicazione di una serie di volumi, denominati *Stampa e Oro Nero*, che comincia nel 1956 e si conclude nel 1962. I volumi raccolgono i numerosi articoli negativi, e in alcuni casi diffamatori, dedicati alla figura di Mattei e alle aziende del gruppo. Per la modalità battagliera di Mattei di svolgere il suo compito di manager pubblico, la pubblicazione dei volumi è molto importante. Oltre a rafforzare l'idea dell'assedio e l'identificazione degli avversari, costituisce un collante ideologico, che si diffonde nella rete dell'azienda.

Il principale contrattacco di Mattei avviene sul finire della sua esperienza, con una lettera di risposta ai ripetuti attacchi ricevuti da Indro Montanelli sul *Corriere della Sera* nel 1962. La serie *Stampa e Oro Nero* resta legata alla figura di Mattei, perché le pubblicazioni vengono interrotte dopo la sua morte. Il trentaseiesimo volume, apparso nel 1963 è dedicato alla sua memoria e raccoglie, come scrive Marcello Boldrini nella sua introduzione “*i documenti della glorificazione*”, dove “*tutti gli scrittori, anche i dichiarati avversari, riconoscono nello scomparso i lineamenti di un uomo grande, molto al di sopra degli schemi tradizionali del capo di imprese*”. (AA.VV., 1963)

Riflessioni conclusive

Gli elementi che abbiamo brevemente descritto radicano il ‘mito’ di Enrico Mattei nell'ampiezza del progetto al quale ha dedicato la vita. Le lezioni di management di Mattei possono riguardarci in prima persona, anche se hanno caratterizzato un altro mondo.

Mattei è un manager che lascia migliaia di orfani ‘pionieri’, ma la sua impresa gli sopravvive. La sua squadra è soprattutto quella dei tecnici, custodi dell'interesse nazionale, che riprende le sue lezioni: la continuità per garantire l'innovazione, una ‘formula’ di relazioni internazionali e allargamento della profondità attraverso una idea distintiva di *upstream*, nonché l'ambizione delle politiche culturali e la centralità della formazione. L'ossessione di Mattei non trova piena risposta nei decenni successivi. Nell'azienda, le “impronte” di Mattei sono messe alla prova dai vincoli finanziari successivi, dalle mutate possibilità nei rapporti tra politica ed economia, soprattutto dagli anni '70 in poi. L'azienda rappresenta una storia di *turn-around* alla fine della guerra fredda. Trova un nuovo ruolo dopo le privatizzazioni, approfondendo nuove geografie nell'affrontare i cambiamenti del prezzo del petrolio e la transizione energetica. Insistendo in ogni caso, anche in una nuova formula di intensità tecnologica, sull'eredità

upstream e sul primato dei corpi tecnici. In ogni caso, si tratta di una realtà che dovrà affrontare trasformazioni ancor più profonde di quelle recenti, con una transizione energetica che creerà vincitori e vinti e che avrà ampie conseguenze politiche e sociali. (Nicolazzi, 2019)

Il problema riguarda soprattutto l'altro lato del management pubblico. L'imprenditore al servizio dello Stato, da ultimo, si confronta con lo Stato. Nello spazio della vita di Mattei, il risultato è un gioco delle parti, in cui le carenze delle iniziative esterne della Repubblica potevano essere supportate dall'azione dell'Eni. Briatico ritorna su questo punto, paragonando il fondatore dell'Eni a un'altra figura paradigmatica del Novecento italiano: *“Enrico Mattei come Adriano Olivetti faceva da solo, nell'assenza delle comunità istituzionali”*. (Briatico, 2004)

Nei decenni successivi, il percorso dell'Italia e quello del progetto plasmato da Mattei tendono a divaricarsi ulteriormente. La proiezione della nazione non può sostenere l'irresistibile ambizione di Mattei. La fuga in avanti rispetto alle comunità istituzionali può bastare a costruire la propria comunità, ma nel lungo termine non può mai essere veramente sufficiente. La 'futurologia' di un'azienda può radicarsi e trarre forza solo dal contesto nazionale in cui opera. Ma l'Italia non conosce altri 'miracoli'. Continua ad attingere a quella stagione irripetibile, ma si tratta di un omaggio retorico o al massimo di un ideale regolativo.

Con ogni probabilità, la volontà di attingere a quel pozzo crescerà in una fase che, nel contesto internazionale, vede l'affermazione del "capitalismo politico" con lo scontro tra gli Stati Uniti e la Cina, e nel contesto nazionale, vedrà l'aumento di nuove interpretazioni sull'industria pubblica italiana e sulla sua storia. La storia delle privatizzazioni andrà riscritta, e in seguito sarà certamente riscritta, avendo contezza delle differenti storie (pensiamo all'affermazione di Enel o di Fincantieri) di imprese che restano a partecipazione pubblica e si sottopongono allo scrutinio del mercato, affrontando sfide organizzative, geopolitiche e culturali. Spesso, riuscendo a vincerle, se paragonate alle vicende del capitalismo privato emerso dalle società da cui lo Stato è uscito del tutto, e dalla perdurante incapacità – istituzionale e imprenditoriale italiana – di mantenere un nucleo significativo di grande impresa nazionale al di là del perimetro delle partecipazioni pubbliche. Grande impresa senza la quale il declino continuerà a essere inevitabile.

Mattei, con le sue esagerazioni e i suoi limiti, rappresenta sempre una bussola per l'Italia. Perché capace di pagare con la propria vita per il progetto che lo animava. E per il fattore che conta più del suo stesso "caso": la costruzione di un'istituzione in grado di sopravvivergli, di inserirsi nei processi organizzativi, di valorizzare i centri di competenza. Mattei può essere quindi riletto come manager dell'ambizione, della rivalsa, e allo stesso tempo dell'innesto.

In ogni caso, l'Italia non può rivivere il mondo di Mattei, il mondo della ricostruzione e della guerra fredda. Oggi l'Italia abita un altro spazio, molto meno confortevole, che è in ogni caso obbligata a comprendere.

Così, sulla figura di Enrico Mattei non gioca solo una fascinazione per il suo mito. Le sue lezioni di manager pubblico meritano ancora attenzione. Anche affrontando altre sfide e vivendo altre storie, giocoforza meno ambiziose, Mattei continuerà a emergere. Come un'impronta.

Riferimenti Bibliografici

- AA.VV. (1963). *La Vetta. XXXVI*, Roma: Stampa e Oro Nero.
- Accorinti, G. (2006). *Quando Mattei era l'impresa energetica io c'ero*. Macerata: Halley.
- Amatori, F. (1980). Entrepreneurial typologies in the history of industrial Italy 1880-1960: A review article, *Business History Review*, n. 3|1980.
- Amatori F. (2011). Entrepreneurial typologies in the history of industrial Italy: a reconsideration, *Business History Review*, n. 1|2011.
- Aresu A. (2019a). Enrico Mattei, martire d'Algeria, *Limes*, n. 6|2019.
- Aresu A. (2019b). La Prima Repubblica non si scorda mai, *Limes*, n. 11|2019.
- Aresu, A. & Gori, L. (2018). *L'interesse nazionale. La bussola dell'Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Bagnato, B. (2004). *Petrolio e politica. Mattei in Marocco*. Firenze: Polistampa.
- Bertozzi M. (2019). Cinema dal petrolio, *La Rivista di Engramma*, n. 169|019.
- Briatico, F. (2004). *Ascesa e declino del capitale pubblico in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, G. (1993). *Cinquant'anni di vita italiana*. Roma-Bari: Laterza.
- Cassese, S. (1963). L'ufficio studi in un'azienda pubblica, in *Gli uffici studi nelle amministrazioni a livello locale*. Vicenza: Neri Pozza
- Cassese, S. (1994). Mattei e le istituzioni, in AA.VV., *Eni un'autobiografia*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Cassese, S. (2014). *Governare gli italiani. Storia dello Stato*. Bologna: Il Mulino.
- Craveri, P. (2016). *L'arte del non governo. L'inesorabile declino della Repubblica italiana*. Venezia: Marsilio.
- Gaido, F. & Pino, F. (2015). *Raffaello Mattioli. Documenti e fotografie della maturità*. Milano: Hoepli.
- Galloni, G. (2007) in *Un protagonista della rinascita italiana. Enrico Mattei*. Roma: Associazione Nazionale Partigiani Cristiani.
- Garavini, G. (2019). *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*. New York: Oxford University Press.
- Isaacson, W. & Thomas, E. (1986). *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*. New York: Simon & Schuster.
- Lippmann, W. (1943). *U. S. Foreign Policy: Shield of the Republic*. Little Brown and Company.
- Luraghi, G.E. (1991). *Incontri eccellenti*. Milano: Rizzoli.
- Mattei, E. (2012), *Scritti e discorsi 1945-1962*. Milano: Rizzoli.
- Maugeri, L. (1994). *L'arma del petrolio. Questione petrolifera globale, Guerra fredda e politica italiana nella vicenda di Enrico Mattei*. Firenze: Loggia de' Lanzi.
- Maugeri, L. (2006). *The Age of Oil: the Mythology, History, and Future of the World's Most Controversial Resource*. Westport: Praeger.
- Melis, G. (2018). *La macchina imperfetta*. Bologna: Il Mulino.
- Nardi L. & Voltaggio M. (2012). Impara l'arte e mettila da parte. La storia inedita del patrimonio artistico di Eni, *Il Capitale culturale*, n. 5|2012.

- Nicolazzi, M. (2019). *Elogio del petrolio. Energia e disuguaglianza dal mammut all'auto elettrica*. Milano: Feltrinelli.
- Pirani, M. (2010). *Poteva andare peggio. Mezzo secolo di ragionevoli illusioni*. Milano: Mondadori.
- Pozzi, D. (2009). *Dai gatti selvaggi al cane a sei zampe*. Venezia: Marsilio.
- Taviani P.E. (1995). Enrico Mattei: a quaranta anni dalla morte, *Civitas*, XLVI, 3, 1995.
- Tremolada, I. (2011). *La via italiana al petrolio. L'Eni di Enrico Mattei in Iran 1951-1958*. Milano: L'Ornitorinco.
- Tremolada, I. (2015). *Nel mare che ci unisce. Il petrolio nelle relazioni tra Italia e Libia*. Milano: Mimesis.
- Yergin, D. (1990). *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power*. New York: Simon & Schuster.