

- **Economia**  
1 settembre 2020
- 

## **La solitudine dei numeri uno** A conti fatti: così Franco Bernabè riscrive gli ultimi quarant'anni di capitalismo italiano

**Beppe Facchetti**

Uno dei personaggi chiave della nostra Repubblica racconta in un libro la sua esperienza e una carriera ai massimi livelli in un periodo di grandi trasformazioni. Ma nella narrazione di passaggi chiave per l'economia, a volte prevalgono visioni di parte e reticenze



MIGUEL MEDINA / AFP

Un libro tutto da leggere, con mille spunti interessanti e molti retroscena inediti. “A conti fatti, quarant'anni di capitalismo italiano” (Feltrinelli, 2020, a cura di G. Oddo), è una specie di autobiografia professionale di Franco Bernabè, che ha il merito di consentire una lettura “da dentro” di una delle grandi questioni irrisolte del sistema economico italiano, il rapporto tra pubblico e privato.

Bernabè è passato dall'uno all'altro polo partecipando ad alcune delle operazioni più importanti degli ultimi decenni, prima nell'energia e poi nelle telecomunicazioni. Mai in acque tranquille, sempre in un clima di emergenza, tra tensioni, ribaltoni, fari accesi e spenti della giustizia penale. Per certi versi, il libro è anche un giallo, con un poliziotto cattivo, lo Stato, e uno buono ma furbastro, il mercato. In mezzo a tutto questo, Franco Bernabè, uno dei migliori ma anche dei più enigmatici e controversi manager del sistema nazionale. Con una carriera piena di svolte che sembra quasi inspiegabile alla luce del suo stesso racconto.

Perché mai la cattiva politica e la cattiva imprenditoria si ricordano improvvisamente di lui, spingendolo in alto, in certi momenti chiave? Accade spesso nel suo curriculum professionale. Folgorazioni improvvise che lo premiano senza che lui stesso faccia qualcosa per essere premiato.

Eppure, il ruolo di Alice nel paese delle lottizzazioni non sembra plausibile. Inverosimile che avvenga per una sorta di opzione, da parte di chi lo sceglie, per la redenzione dal male.

Lo suggerirebbe ad esempio il racconto della nomina a numero uno di ENI, del tutto a sorpresa, nel torrido agosto 1992 delle nomine nelle nuove spa, con un viaggio andata e ritorno dall'EUR al Ministero dell'Industria, in compagnia di Gabriele Cagliari, allegro all'andata, sbalordito al ritorno. Giuliano Amato, presidente del Consiglio, aveva ordito il blitz con lucido cinismo (si vedano gli elogi della stampa, in epoca non populista, per aver sconfitto i partiti), non certo per pulsione etica.



Profittò in realtà della debolezza della segreteria socialista, adottò modalità fino ad allora sconosciute nell'economia pubblica, sfruttò l'inesperienza politica dei Guarino e Barucci, si fece coprire segretamente dal Quirinale. Apparve e scomparve in un pomeriggio come in una pochade, fino a realizzare un fatto compiuto irreversibile, che fece impazzire mezza politica romana, ma troppo tardi per bloccarlo. Il certificato di morte (apparente) delle partecipazioni statali fu un capolavoro di astuzia, uno slalom tra i trabocchetti. Ma non un atto di moralizzazione, come Amato stesso andò poi a raccontare.

Seguendo il filo dei fatti e accettando la prospettiva di Bernabè, il lettore è invogliato comunque non solo ad assolverlo da colpe attribuitegli dai molti nemici che si è fatto negli anni, ma a considerarlo anzi la vittima di un sistema perverso, talora persino diabolico.

Il resoconto è di parte, questo è certo. L'occhio giudicante è ovviamente quello dell'autore, che in alcuni casi segnala e spiega anche i dettagli minori, in altri sorvola e non approfondisce, proprio quando il racconto si fa più palpitante. E resta allora l'impressione di qualcosa di non detto.

Nella vicenda Enimont questo appare con particolare evidenza, per il modo sbrigativo con cui inforca occhiali manichei: il torto è tutto della politica e in particolare, senza le distinzioni che persino la magistratura ha fatto, della Giunta che la rappresenta.

Sulla questione penale, si è cristallizzata negli anni la versione che ne ha dato in Tribunale (e alla tv) il testimone-imputato Cusani, e Bernabè non fa molto per discostarsene. Ma è una verità molto parziale, per certi aspetti una controverità. A tanta distanza di tempo, sarebbe stato utile evitare la riproposizione monotona della leggendaria maxi tangente Enimont, da sempre confusa con fatti molto precisi di almeno due anni dopo, analiticamente descritti nella sentenza sulla maxi provvista Bonifaci-Montedison.

Su Enimont nessuna maxi tangente da 2-300 miliardi. Fondi illecitamente distribuiti sono emersi per i due-tre manovratori effettivi di un pagamento anticipato che fruttava 700 milioni al giorno di

maxinteressi. Ma nulla aveva a che fare con il successivo “accredito” presso il sistema politico di quella parte della famiglia Ferruzzi che aveva spinto Raoul Gardini a respingere l’offerta ENI, vendere e sbattere la porta di casa.

A distanza di 30 anni esatti, sarebbe stata comunque molto più utile una rivisitazione a posteriori di quella operazione, che fu di politica industriale ma è sempre stata giudicata solo brandendo gli articoli del codice. Da un protagonista come Bernabè sarebbe oggi più interessante chiedersi se ci fosse qualcosa di sbagliato nella valutazione tanto discussa, visto che assomigliava molto alle conclusioni tecniche che lo stesso Bernabè aveva raggiunto con il suo gruppo di lavoro.

E soprattutto: sarebbe stato meglio per lo Stato passare la mano al privato? Avremmo oggi una presenza nazionale nella chimica più strategica?

Un bilancio “a conti fatti” di quegli avvenimenti sarebbe davvero di estremo interesse. Nessuno ha avuto mai il coraggio di farlo, per convenienza o perché abbagliato dalla storia della maxi tangente.

La verità è che accanto ad un libro “di” Bernabè, occorrerebbe anche disporre di un libro “su” Bernabè, e ne varrebbe la pena, perché il personaggio merita di essere conosciuto di più.

In fondo, uno dei meriti del libro è proprio quello di avere acceso alcune luci e avviato una almeno parziale trasparenza sul contesto generale in cui si è mosso. E di questo gli va dato atto, perché 368 pagine di riflessioni e spiegazioni dovrebbero invogliare anche altri ad uscire dal rispettivo riserbo e raccontarci punti di vista non meno stimolanti, per avere alla fine non certo la verità ma un’idea più precisa di fatti che hanno riempito la storia recente dell’economia nazionale.

Questo soprattutto per la vicenda telecomunicazioni, che per Bernabè è stata un viaggio sulle montagne russe, dagli altari alla polvere e viceversa. Ma pochi come lui conoscono un settore, che ha mostrato il volto peggiore del capitalismo privato (controllo con pochi soldi di Fiat) e al tempo stesso l’incompetenza e la malafede del settore pubblico, ancora oggi impegnato nella questione della rete in fibra, un ennesimo capitolo del rapporto pubblico/privato. Bernabè ha fatto parte di questo quadro e ne porta una quota di responsabilità, ma tanti sono quelli che hanno perso non solo il posto, come è accaduto a lui, ma anche la faccia e talora l’onore.

Il viaggio di Franco Bernabè nelle telecomunicazioni è d’altra parte molto illuminante. Mentre nella vicenda ENI – tormentatissima e talora dolorosa – il vento è a favore, il percorso dentro questa cattiva privatizzazione è ben più complicato, tra ostilità e resistenze slegate dal merito della vicenda industriale.

Altro che il cinismo della politica. Tocca a Bernabè sperimentare le asprezze di una giungla in cui Mediobanca condiziona ancora tutto, in cui il Governatore della Banca d’Italia si mangia due volte la parola, in cui il primo ex comunista a Palazzo Chigi deve farsi perdonare di essere stato comunista. Bernabè ne esce vivo a fatica.

Stiamo parlando, sia chiaro, di un personaggio di prim’ordine, di cui è bene – visto il contesto – sottolineare l’onestà personale. La sua cultura di fondo, non solo strettamente tecnica, è fuori discussione. E una cultura neppure tanto diffusa tra molti capi azienda di un Paese la cui storia è segnata dall’assistenzialismo, dal classismo, dal corporativismo sia imprenditoriale che sindacale.

Propensioni che Bernabè ha combattuto. La qualità “liberale” delle sue personali convinzioni è innegabile. Naturalmente, si tratta di un bagaglio che è difficile portare integralmente con sé nelle mille svolte di una carriera manageriale e più in generale nel passaggio che caratterizza il suo curriculum: da uomo di studi e ricerca a decisore in prima persona.

In questa veste ha avuto molti nemici, talora per ragioni caratteriali che hanno la loro importanza (l’uomo è apparentemente freddo, scostante, e le vicende vissute lo hanno reso ancor più diffidente) ma più spesso proprio per la nitidezza di convinzioni che in Italia in quegli anni non ricevevano ancora l’omaggio formale del periodo successivo.

Nei momenti decisivi della sua carriera ha effettivamente dovuto dedicarsi spesso, più che alle strategie aziendali, alla difesa da attacchi anche personali pesantissimi. Nel libro lo si vede diventare poliziotto e magistrato inquirente, in verità con talento.

Giunto inaspettatamente al vertice di ENI con pieni poteri, è stato subito dopo oggetto di una campagna di delegittimazione pesantissima, proprio dentro il turbine di una vicenda come “mani pulite” che ha travolto tutto, a cominciare dal minimo sindacale del garantismo.

Tra l’incudine dell’inchiesta, a cui ha collaborato rendendosi ulteriormente invisibile a tanti, e il martello di ex colleghi e collaboratori, molti dei quali poi condannati, che tentavano di inchiodarlo come parte del contesto, sono stati anni molto difficili, che lo hanno isolato in una cerchia di pochi amici e molta famiglia.

Vedi le fughe serali a Mazzè per sottrarsi al clima pesantissimo che lo circondava. Un clima che doveva ricordargli quello del terrorismo nella Torino della sua presenza in Fiat.

Oggi è considerato da taluni addirittura un grillino, cosa che appare inverosimile e spiegabile forse solo con la sua immagine non omologata al sistema prevalente, ma anche questo è il segno di una personalità ancora da capire.

Mancandogli, cosa oggettivamente grave per un manager pubblico, una sensibilità politica, ha conosciuto sulla propria pelle – il libro lo testimonia – quanto sia duro attraversare le vicende di partiti, correnti, governi e governicchi, e pertanto molto spesso è accaduto che sia stata la politica ad attraversare lui.

Godibilissimi peraltro gli aneddoti del rapporto con Massimo D’Alema che lo voleva confermare per la quarta volta quando era ancora all’ENI ma poco dopo lo contrasta violentemente in Telecom al momento della scalata dei capitani coraggiosi.

In realtà, quel che si può dire è che abbiamo in Bernabè la personificazione della solitudine dei numeri uno. Il suo libro sembra proprio confermarlo. Bernabè è un uomo solo, che fatica anche a far squadra. Ha dei fedelissimi, ma questo talvolta non basta.

E gli uomini soli sono, come lui, normalmente sospettosi, con la sindrome dell’accerchiamento e la quasi consequenziale ricerca di frequentazioni molto protettive: magistrati, avvocati, esponenti dei servizi.

L’intesa con Francesco Cossiga è la ciliegina di questo quadretto. Nel libro, tutto sembra complottare contro di lui, anche il Parlamento, quando avvia le privatizzazioni e manifesta intenzioni conflittuali con il suo disegno. Ma non poteva pretendere di procedere come se fosse in un ufficio studi, a dispetto della politica, già confusa di suo alle prese con una questione che per tanti partiti era quasi contronatura.

Il libro si conclude proprio con alcune riflessioni su stato e mercato e l’elogio delle privatizzazioni quando si accompagnano alle liberalizzazioni.

È il terreno di ricerca che gli piace di più. Quanto al Bernabè leader aziendale emerge però una delusione. È l’amarezza che lo porta a valutare meglio il periodo ENI e peggio quello Telecom: a parità di contrasti e avversioni, nel pubblico ha trovato stabilità per l’impresa, nel privato ha sperimentato la subordinazione dell’industria alla finanza.

Ma il Paese ha bisogno di cultura della produzione.