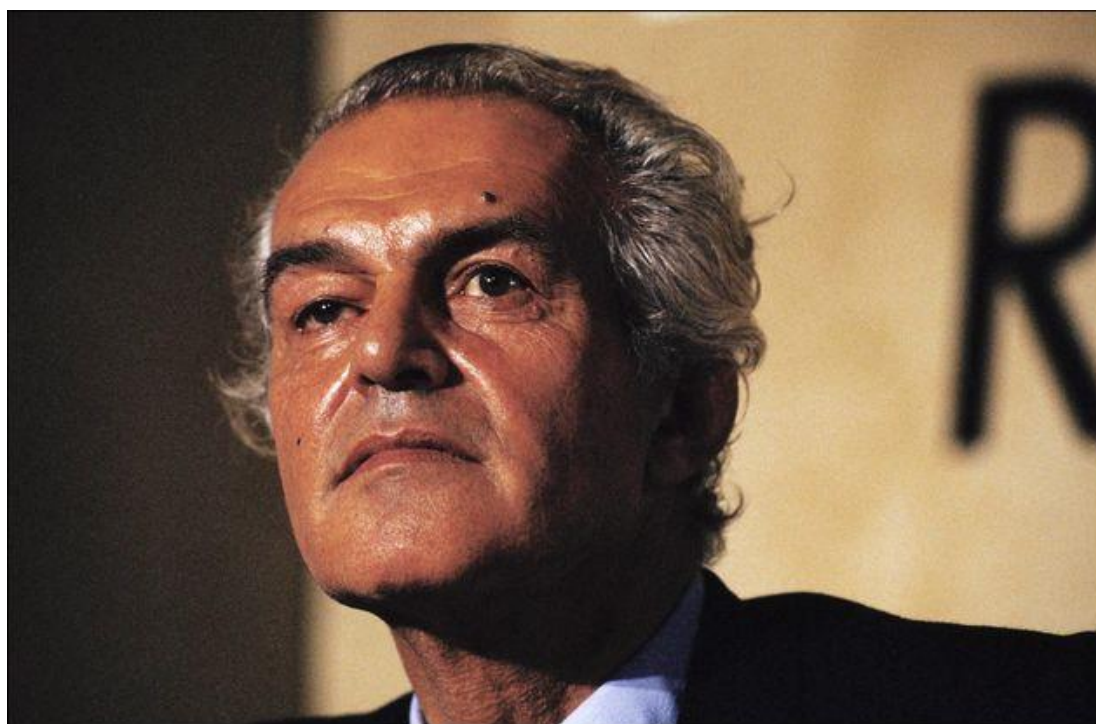


Aggiornato 16/04/2021 09:56 CEST

Il "green deal" di Raul Gardini

Una visione strategica in anticipo di oltre tre decenni sull'odierno programma europeo

Marco Fortis Docente di Economia industriale e commercio estero all'Università Cattolica.
Direttore della Fondazione Edison



Frederic REGLAIN via Getty Images

Quando nel 1988 Raul Gardini, dopo l'acquisizione di Montedison, presentò ai suoi azionisti e alla comunità finanziaria il suo progetto di riorganizzazione del gruppo Ferruzzi, incentrato su cinque grandi sfide per una migliore qualità della vita, l'imprenditore ravennate viaggiava su un orizzonte strategico che, di fatto, era in anticipo di più di tre decenni sull'odierno Green Deal europeo. Infatti, in quel progetto industriale che Gardini aveva costruito con lungimiranza e determinazione, nella sua visione le cinque sfide chiave del mondo, dell'Europa e dell'Italia erano e dovevano essere: l'alimentazione, l'ambiente, la salute e la previdenza, l'energia, i nuovi materiali. Sfide attualissime.

Il gruppo Ferruzzi-Montedison di fine anni '80, che tra le imprese italiane era secondo per fatturato solo alla Fiat, ma in realtà pesava persino più di essa in campo internazionale per il rilievo delle sue quote di mercato, schierava una formidabile squadra di società leader mondiali o europee nei loro rispettivi campi, tra cui: un colosso come Eridania-Béghin Say (nell'alimentare); la Novamont (che stava allora nascendo e che stava progettando proprio su spinta di Gardini le prime plastiche biodegradabili, di cui poi è diventata leader), l'Erbamont (all'avanguardia nei farmaci antitumorali), la Fondiaria (nelle assicurazioni), la Selm, poi diventata l'odierna Edison (nell'energia), la Himont (nel polipropilene), la Ausimont (nella chimica delle specialità), a cui si aggiungeva la Tecnimont, che

costruiva impianti industriali in tutti i continenti (era stata tra le prime società di impiantistica del mondo ad operare nell'Urss già negli anni '30) e che è tuttora una protagonista del settore.

L'Italia, con Ferruzzi-Montedison, si era trovata a possedere quasi senza accorgersene un gruppo industriale unico al mondo, che già era forte così com'era nei suoi singoli settori di attività che Gardini aveva a poco a poco assemblato, ma che, proprio grazie alle sinergie tra agro-industria e chimica, poteva diventare ancor più importante e proiettare il nostro Paese verso orizzonti di innovazione e di crescita di grande potenzialità. È interessante rivedere oggi un filmato aziendale di inizi anni '90 che illustra le attività del gruppo Ferruzzi-Montedison inquadrato nel nuovo piano strategico disegnato da Gardini.

Purtroppo, però, l'Italia - a livello politico, finanziario e delle grandi lobby - invece di appoggiare Gardini fece di tutto per ostacolarlo e perse come nazione la grande opportunità di diventare la Silicon Valley mondiale della bio-economia, di cui Gardini stesso, per citare il titolo di un recente libro, è stato il vero e proprio inventore e pioniere (Mario Bonaccorso, *L'uomo che inventò la bioeconomia*, Edizioni Ambiente, ottobre 2020).

Con l'acquisizione di Montedison (ma precedentemente c'erano già state quelle di Eridania, Béghin Say, CPC Europe, Central Soya, Provimi, Lesieur, Koipe, Carapelli e tante altre), il Gruppo Ferruzzi aveva completato nel 1988 un grande ciclo di crescita che lo aveva fatto diventare, in meno di dieci anni, uno dei più importanti gruppi industriali mondiali, con un fatturato aggregato di circa 35.000 miliardi di lire, oltre 100.000 addetti e 500 impianti in tutto il mondo. La Ferruzzi-Montedison, di fatto, era l'unica vera grande multinazionale italiana e Gardini era stato il solo nostro imprenditore di quel periodo a inanellare con successo una acquisizione internazionale dopo l'altra. L'unica acquisizione che non gli era riuscita era stata nel 1986 quella di British Sugar. Infatti, Gardini, che pure era stato accolto con entusiasmo dalla City e dai bieticoltori inglesi e nonostante che avesse già scalato di fatto la società britannica, fu costretto a rivenderne le azioni (incassando peraltro una lauta plusvalenza) a causa di un parere negativo sull'operazione della British Monopolies and Merger Commission, che in realtà tutelava sfacciatamente la lobby dello zucchero di canna della Tate&Lyle.

Se negli anni '50, '60 e '70 Serafino Ferruzzi aveva creato praticamente dal nulla la Ferruzzi, facendola diventare un gigante mondiale del trading dei cereali, in grado di competere alla pari con le grandi "sorelle del grano" americane (come Cargill, Continental Grain, ADM, ecc.), negli anni '80 Gardini con Ferruzzi-Montedison aveva trasformato il gruppo ereditato dal suocero in una realtà industriale formidabile. Infatti la Ferruzzi-Montedison deteneva quote di mercato rimarchevoli in numerosi settori, dallo zucchero ai farmaci, dall'amido di mais alle plastiche, dagli olii ai derivati del fluoro, fino ai materiali avanzati con cui fu costruito nei cantieri Tencara di Montedison il "Moro di Venezia", la barca italiana che rivoluzionò la vela in campo mondiale, vincendo con lo skipper Paul Cayard la Louis Vuitton Cup a San Diego nel 1992 e partecipando alla finale dell'America's Cup qualche mese dopo contro il "defender" America Cube. Un evento sportivo storico che fece conoscere Gardini anche agli italiani che non si interessavano di industria e che procurò alla Montedison un ritorno di immagine in campo internazionale senza precedenti.

Raul Gardini era amato dagli agricoltori in Europa e in Italia, parlava la loro lingua, conosceva i loro problemi e i loro bisogni, intratteneva personalmente i rapporti del Gruppo Ferruzzi con i leader di tutte le associazioni agricole europee, a cominciare dalla relazione con George Garinois, presidente della potentissima associazione francese dei bieticoltori e suo grande amico. Erano entrambi uomini appassionati di agricoltura e delle vicende dell'Europa, che ragionavano già in termini di monete

“verdi” nel loro lavoro quotidiano e che quindi immaginavano e desideravano in modo quasi naturale e con largo anticipo rispetto ai tempi la nascita di una moneta unica europea. Ricordo che una sera - ero allora il giovane direttore dell’Ufficio Studi Ferruzzi - partii con Gardini dall’aeroporto di Forlì alla volta di Reims, capitale agricola francese vicino alla quale Garinois possedeva una fattoria dove ci ospitò per una cena a base di coq au vin, durante la quale lui e Gardini discussero a tavola e poi fino a notte fonda delle prospettive di una grande Europa unita con una lucidità e una visione veramente straordinarie.

Gardini ebbe l’intuizione di favorire lo sviluppo della coltivazione della soia in Italia: un successo enorme che portò il nostro Paese a diventare il primo produttore europeo di questo seme oleoso e a raggiungere in pochi anni i 250 mila ettari coltivati con una produzione di 750 mila tonnellate, fatto che rivoluzionò la rotazione agraria in Italia e permise un minore impiego di fertilizzanti, grazie alla capacità della soia di “fissare” l’azoto nei terreni. Anche per questa ragione Gardini ricevette il 7 aprile 1987 la laurea honoris causa in agricoltura dall’Università di Bologna, dove tenne un appassionante intervento in cui [illustrò la sua visione del futuro](#) e cioè che “il nuovo modo di fare agricoltura, oltre che intrinsecamente più ecologico, sarà in grado di fornire all’industria, nelle quantità necessarie, materie prime rinnovabili e più pulite: infatti, polimeri, farmaci, plastificanti, adesivi, lubrificanti, fibre, detergenti – per non citare che alcuni prodotti - potranno essere ottenuti partendo da materie prime agricole”.

Ma Gardini non era amato alle associazioni agricole italiane, che si opponevano al suo progetto di trasformare le eccedenze agricole europee in etanolo da miscelare con la benzina, a cui era invece favorevole il Commissario europeo all’agricoltura Frans Andriessen. E Gardini su questo fronte era avversato anche dai petrolieri. La lobby petrolifera europea alla fine riuscì a bloccare il progetto etanolo. Ma Gardini non si arrese e continuò a spingere il Gruppo Ferruzzi-Montedison nella direzione di uno sviluppo sostenibile e all’impiego delle materie prime agricole a fini industriali. Cito due episodi della sua visione e della sua attenzione per l’ambiente. Poco dopo l’acquisizione di Montedison, un giorno Gardini invitò a pranzo a Ravenna Chicco Testa e Ermete Realacci, che a quell’epoca erano i leader del movimento ambientalista italiano, per discutere con loro di come si sarebbero potuti risanare i siti chimici di Porto Marghera, posti davanti a Venezia. Mentre qualche tempo dopo la Ferruzzi-Montedison lanciò una imponente campagna pubblicitaria con la rivista “Topolino”, inserendo nella confezione del fumetto per alcune settimane consecutive le parti da montare di una macchina fotografica di Topolino fatta con il Mater-Bi, la prima plastica biodegradabile brevettata dal gruppo Ferruzzi-Montedison ed ottenuta dall’amido di mais, prototipo di quelle plastiche che oggi Novamont produce su vasta scala e con grande successo.

Qualcuno ha sostenuto che l’inizio della crisi di Gardini e del gruppo Ferruzzi è coincisa con la scalata di Montedison. Non è così. Infatti, Gardini trovò dentro la Montedison competenze, ricerca e innovazione e numerose imprese industriali che, al pari della sua Eridania-Béghin Say, erano dei veri e propri “gioielli”, tra cui le società già citate in precedenza, che realizzavano grandi profitti e che hanno continuato a farli anche dopo la disgregazione del Gruppo Ferruzzi-Montedison, beneficiando largamente gli azionisti successivi ai Ferruzzi per anni e anni.

Tuttavia, Gardini trovò dentro la Montedison non soltanto “gioielli” ma anche “criticità”, in primis la chimica di base, cioè settori della chimica meno evoluti (dalle vecchie plastiche ai fertilizzanti), che si trascinarono da anni in una guerra fratricida con la chimica di base pubblica dell’Enichem, con continue pressioni e interferenze della politica e dei partiti. E fu lì che nacque il problema. Fino a quel momento, infatti, Gardini era stato un uomo europeo e del mondo, che si era costruito pressoché completamente all’estero: era un imprenditore stimato e rispettato a Bruxelles, a Parigi, alla borsa dei cereali di Chicago, a New York e a Washington. Per contestualizzare queste affermazioni, ricordo che il 12 giugno del 1990 Gardini fu invitato all’American Enterprise Institute

dove tenne una relazione storica ed acclamata sull'importanza della svolta ambientale per le imprese industriali. Questo era lo standard di relazioni di Gardini.

Gardini conosceva Gorbacev e aveva siglato con il governo sovietico un contratto che affidava al gruppo Ferruzzi la conduzione di un progetto agricolo sperimentale ed innovativo di dimensioni gigantesche in Ucraina su 500 mila ettari di territorio intorno a Stavropol. Gli interlocutori politici abituali di Gardini erano i presidenti degli Stati Uniti e della Commissione europea, il commissario europeo dell'agricoltura e, quasi unico tra gli italiani, il ministro Filippo Maria Pandolfi, personalità che in quegli anni difendeva con competenza gli interessi della nostra agricoltura a Bruxelles e che Gardini stimava.

Quando le massime istituzioni politiche italiane, i vertici dell'ENI e i manager chimici della stessa Montedison proposero a Gardini un progetto per mettere in comune le attività della chimica di base di Montedison e quelle di Enichem in unico gruppo industriale, cioè di creare quella che sarebbe poi diventata la futura joint venture Enimont, l'imprenditore ravennate fu molto combattuto sul da farsi. Da un lato, infatti, Gardini vedeva la Montedison soprattutto proiettata nel mondo, con società all'avanguardia come Himont e Erbamont. E avrebbe potuto vendere a pezzi la chimica di base italiana più povera di Montedison che non gli interessava, rientrando così in parte anche dagli investimenti finanziari fatti per scalare Foro Bonaparte.

Ma, dall'altro lato, Gardini era anche un uomo generoso e ambizioso, che amava tantissimo l'Italia. Così egli pensò che oltre ad essere diventato un imprenditore affermato in campo internazionale ed europeo forse avrebbe potuto fare qualcosa di utile anche per la chimica più debole del suo Paese. I vertici dello Stato italiano, tra l'altro, lo invogliarono a creare l'Enimont promettendogli anche dei consistenti sgravi fiscali per favorire la fusione societaria e lo rassicurarono sul fatto che Enimont sarebbe stato un gruppo gestito con mentalità privata e senza intromissioni politiche. Perciò Gardini alla fine accettò e, senza saperlo, quello fu il vero inizio del suo calvario.

Infatti, nei mesi immediatamente successivi alla fusione apparve subito evidente che la politica e i partiti, nonostante le promesse fatte a Gardini, non intendevano mollare per nulla la presa sulla chimica di base, sulle sue rendite locali, sulla scelta dei manager della società, sulla gestione degli appalti degli impianti, ecc., intromettendosi di continuo negli affari interni di Enimont. E, per di più, gli sgravi fiscali promessi ai Ferruzzi dai massimi vertici dello Stato italiano non decollavano, con continui rinvii politici dal carattere ricattatorio nei confronti di Gardini e ripetuti stop and go del Parlamento sulla materia. L'Enimont era letteralmente impantanata e in quelle condizioni costituiva una emorragia che sul piano finanziario rischiava di dissanguare giorno dopo giorno perfino un azionista solido come il gruppo Ferruzzi-Montedison.

Gardini si sentì tradito dalle istituzioni del suo Paese. Da uomo d'azione e di mercato quale era cercò di scalare l'Enimont e iniziò così una guerra all'ultimo sangue con lo Stato italiano, fatta anche a colpi di pagine pubblicitarie sui giornali in cui il Gruppo Ferruzzi-Montedison rivendicava il suo ruolo di produttore di chimica e non di "poltrone".

Il paradosso di queste dolorose vicende è che le famiglie Ferruzzi e Gardini, che avevano sempre condotto i loro affari internazionali alla luce del sole a Ravenna, Parigi, Bruxelles, Washington e Chicago ed erano così poco avvezze ad avere a che fare con la politica italiana, alla fine furono coinvolte in quella che è stata definita la "madre di tutte le tangenti" ma che per certi aspetti è stata anche la tangente più atipica, in quanto, stando alle cronache giudiziarie, fu pagata non per "fare affari" con il beneplacito della politica (come allora era pratica diffusa nel nostro Paese) bensì per non avere più nulla a che fare con la politica stessa, cioè per permettere al gruppo Ferruzzi di uscire da Enimont e di divincolarsi da quell'abbraccio mortale ritrovando la sua piena libertà d'azione. Il

sentire comune non si è mai interrogato su questa interpretazione di quegli eventi. Ma la storia prima o poi dovrebbe farlo.

Infatti, è un peccato che molti dei ricordi che riguardano Raul Gardini si riducano, oggi, quasi esclusivamente alle vicende di Enimont e ai drammatici episodi che ne seguirono, tra cui la morte di Gardini stesso.

Ciò è ingeneroso verso l'uomo e imprenditore Gardini, che è stato un grande personaggio dell'industria mondiale ed italiana che l'Italia dovrebbe oggi rivalutare per la sua visione europea e innovativa sui temi dello sviluppo, dell'ambiente e delle nuove tecnologie. Come dimostrano queste parole di Gardini, pronunciate "a braccio" in occasione dell'Assemblea della Ferruzzi Finanziaria a Ravenna l'8 settembre 1988 e poi trascritte in una relazione che egli volle intitolare: "Una nuova strategia industriale per la qualità della vita". Parole di ormai oltre trent'anni fa ma che meritano di essere rilette attentamente oggi per la loro straordinaria attualità:

"L'umanità si sta avvicinando all'appuntamento del Duemila: un evento non solo simbolico, ma ricco di concrete implicazioni che coinvolgono molte variabili della crescita economica e sociale. In particolare, cinque grandi aree di sviluppo saranno viepiù interessate dal generale processo di recupero della qualità della vita in atto nei paesi industrializzati e dalle ormai drammatiche scadenze che attendono i paesi più poveri. Tali aree sono:

1. Alimentazione: in quest'area due obiettivi appaiono fondamentali: il raggiungimento della autosufficienza alimentare da parte dei paesi in via di sviluppo; l'affermazione dell'alimentazione come scienza, ovvero il raggiungimento di una dieta più equilibrata e più adatta al regime di vita dell'uomo contemporaneo, nei paesi più avanzati;
2. Ambiente: la crescita economica di questi anni, in molti casi disordinata, ha determinato un aumento del benessere, ma anche gravi problemi ambientali. I paesi più industrializzati sono chiamati pertanto ad effettuare gli opportuni investimenti per favorire un maggiore equilibrio tra le esigenze dello sviluppo economico e l'obiettivo della salvaguardia dell'ecosistema. I paesi in via di sviluppo, dal canto loro, non devono ripetere gli errori compiuti dai paesi ricchi ma saper gestire saggiamente le loro risorse naturali;
3. Salute e previdenza: le malattie e le aggressioni alla salute dell'uomo sono oggi diverse rispetto a quelle degli inizi del '900. I ritmi della vita moderna, l'inquinamento, l'aggravarsi dei problemi sociali e familiari sono tra le cause che hanno portato i tumori, le disfunzioni del sistema cardiocircolatorio e del sistema nervoso ad essere tra i pericoli più diffusi per la nostra salute. La ricerca deve impegnarsi nell'individuare nuove cure e nuovi farmaci contro tali patologie. L'età media della popolazione si è d'altra parte innalzata; gli anziani sono sempre più numerosi; diverse e maggiori sono le esigenze della terza età, anche di natura previdenziale e di servizio. Nello stesso tempo, la prevenzione ed il consolidamento della medicina di base rappresentano fattori essenziali per la crescita dei paesi più poveri;
4. Energia: la sicurezza degli approvvigionamenti ed il rispetto ambientale sono i due fattori chiave che qualificheranno le scelte energetiche dei prossimi anni; l'energia è un fattore di produzione irrinunciabile, la cui qualità, però, può e deve anch'essa migliorare;
5. Nuovi materiali: i prossimi anni segneranno la svolta di un processo di sviluppo economico che nel corso del XX secolo ha visto i prodotti di base tradizionali costituire le materie prime per eccellenza. Ma i beni, le macchine e gli accessori di largo consumo dovranno essere sempre più leggeri, meno voluminosi, a più elevate prestazioni e più sofisticati. L'era delle materie plastiche e dei nuovi materiali è dunque già cominciata".

Sulla scia del clamore della conquista di Montedison, della sfida storica lanciata dal "Moro di Venezia" alla Coppa America e delle idee innovative dell'imprenditore ravennate sull'ambiente,

sulle plastiche biodegradabili e sui nuovi materiali, la Sorbona invitò Gardini a tenere una lezione nel quadro del ciclo La Cité de la Réussite il 20 ottobre 1990, presenti come ospiti d'onore Rita Levi Montalcini, che Gardini aveva voluto nel consiglio di amministrazione di Montedison, e l'anziana vedova di Serafino Ferruzzi, signora Elisa, che fu salutata con un lungo applauso da docenti e studenti in apertura della conferenza.

A sua volta la Harvard Business School, per iniziativa di Ray Goldberg (professore emerito della cattedra Moffett), dedicò un *case study* all'innovativo piano industriale del Gruppo Ferruzzi-Montedison incentrato sulle cinque sfide per una migliore qualità della vita. Goldberg nel 1989 ospitò Gardini e la moglie Idina in una memorabile giornata di incontro con gli studenti e i professori di [Harvard](#) per discutere il caso Ferruzzi-Montedison.

Si trattò di due grandi riconoscimenti per Gardini e per l'Italia stessa: due dei tanti momenti importanti di una storia, quella di Raul Gardini e del gruppo Ferruzzi-Montedison, che purtroppo è quasi dimenticata e che dovrebbe invece essere riportata alla luce che merita, come cerca di fare il [sito della Fondazione Raul Gardini](#) promossa dai tre figli di Gardini, Eleonora, Ivan e Maria Speranza.

