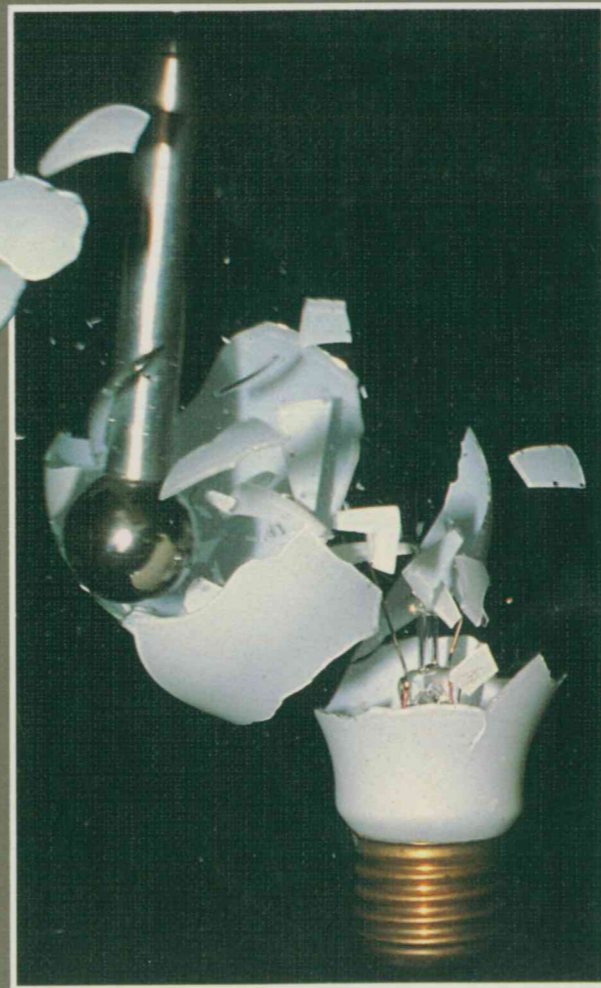
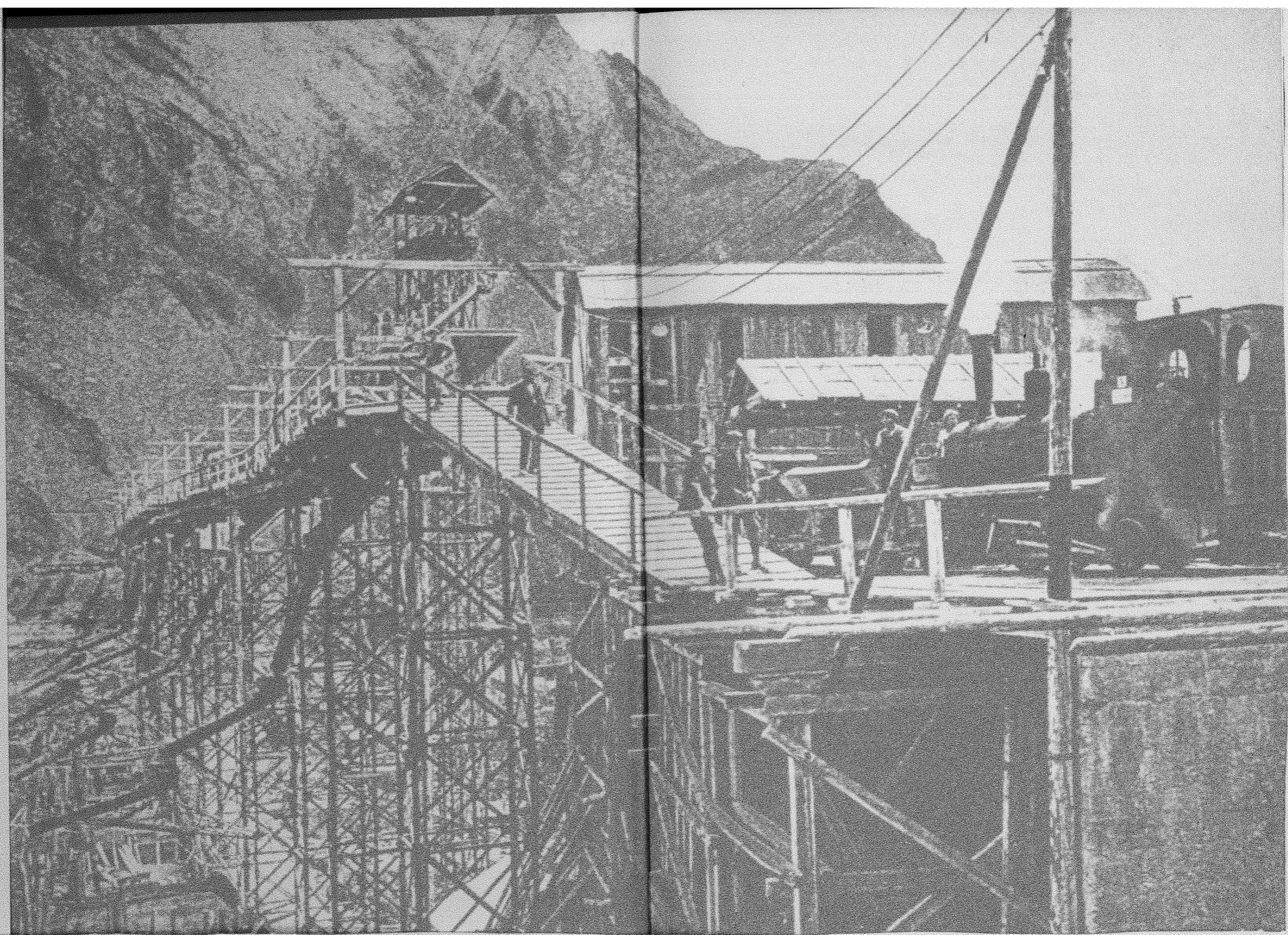


Valerio Bitetto  
LA  
NAZIONALIZZAZIONE  
TRADITA

Cent'anni  
di industria elettrica  
tra  
privato e pubblico



**TEKNE**  
Iniziative  
editoriali



Prima edizione: novembre 1988  
Seconda edizione: gennaio 1989

*Edit*

Redazione e impaginazione elettronica:  
Giovanna Vignato  
Assistente di redazione:  
Maria Giulia Labella

*Art*

Art Director: Luigi Ferrero  
Assistenti per la grafica:  
Fosca Villa e Marco Ballestrin

Foto di copertina: Guido Baviera

*Stampa*

Biessezeta, Mazzo di Rho

Copyright © 1988, 1989  
Tekne - iniziative editoriali  
Viale Lombardia 28  
Milano  
Tutti i diritti sono riservati

Nei risguardi di copertina:  
lavori di costruzione in una centrale elettrica,  
all'inizio del secolo

*L'Editore ringrazia vivamente ENEL e SELM per la  
gentile concessione del materiale iconografico*

Valerio Bitetto

La nazionalizzazione tradita  
Cent'anni di industria elettrica  
tra privato e pubblico

Tekne  
iniziative editoriali

## Indice

IX	<i>Prefazione</i> , di Francesco Forte
7	I Le origini
9	Oro nero e carbone bianco
12	La via italiana all'energia elettrica
16	Uno shock epocale
27	II La ricostruzione e il dopoguerra
29	Il dopoguerra
30	La situazione del settore elettrico: le società private
33	Il primo dibattito sulla nazionalizzazione
35	La ricostruzione
39	Gli anni Cinquanta
41	L'avvio della ricerca nucleare
47	III Il dibattito sulla nazionalizzazione
49	I mutamenti strutturali nel Paese e il dibattito nel settore
53	Il convegno degli "Amici del Mondo" e la ripresa del dibattito
55	Nascita e sviluppo dell'ENI
59	Il centrosinistra
63	La nazionalizzazione

71	IV La nascita dell'ENEL
73	L'atto di costituzione. Di Cagno Presidente
76	Gli elettrici senza padroni
79	Infanzia dell'Ente
91	V Primi passi
93	L'eredità delle società elettriche e le prime scelte dell'Ente
99	Primi approcci al nucleare
102	Il primo piano di investimenti: il caso Ippolito e la scelta petrolio
111	VI L'ENEL sott'acqua
113	Angelini Presidente
115	La questione della progettazione delle centrali
118	Il conflitto di interessi con l'IRI e con l'ENI
121	La Programmazione economica e i piani di settore
127	Il piano di settore per l'industria termoelettromeccanica e nucleare
135	VII Verso la crisi d'identità
137	La presidenza Angelini e la prima crisi petrolifera
140	I primi attriti con il Ministero dell'Industria: la pax nucleare di Donat Cattin
144	Nasce la questione ambientale
145	Lo scontro con gli Enti locali e la questione delle localizzazioni
150	La fine del mandato del professor Angelini
157	VIII Il dibattito sul piano energetico
159	La presidenza Corbellini
161	La seconda crisi petrolifera e la crisi finanziaria dell'ENEL
163	Il nuovo Consiglio di amministrazione
168	Il nuovo Piano energetico e i problemi dell'Ente
171	Le scelte dell'Ente fra carbone e nucleare: Brindisi, Fiume Santo, Trino Vercellese
174	La politica della committenza e degli approvvigionamenti
180	Il risanamento economico dell'ENEL

185	IX Tra ecologia e pianificazione energetica
187	L'ENEL: il demone dell'Ambiente
193	La nube di Chernobyl
196	La questione della riforma dell'ENEL
199	X L'uscita dal nucleare
201	Viezzoli Presidente
204	La Conferenza Nazionale dell'Energia
206	Il Governo dell'Energia
208	La fuoriuscita dal nucleare
211	I sindaci bloccano le centrali
213	Epilogo: L'energia elettrica, merce rara per l'Italia?
215	L'ambiente: tra ignoranza ed emotività
219	Bloccare i consumi di energia elettrica
220	Un futuro di metano
221	La svendita dell'industria elettrotecnica italiana
221	Venticinque anni di ENEL
225	Indice dei nomi

## Prefazione

Questo libro ha due chiavi di lettura convergenti: un'appassionata esperienza familiare e personale nel mondo prima della Edison, poi dell'ENEL, e un'analisi dei condizionamenti fra cui si è attuata e sviluppata la nazionalizzazione dell'industria elettrica e la politica elettrica italiana.

Quasi una "nazionalizzazione tradita". Anzi, il "quasi" vale solo perché è ancora possibile compiere i cambiamenti indispensabili perché l'ENEL ritrovi quella autonomia dalla committenza di impianti e dai fornitori di materie prime e quella capacità di valorizzare le proprie energie e sinergie, che solo si possono attuare consentendogli di entrare nel ciclo a monte, delle impiantistiche e delle forniture energetiche, e nel ciclo a valle, delle applicazioni tecnologiche del proprio know-how — così come è consentito alle grandi compagnie elettriche internazionali. Ciò comporta anche la possibilità di costituire società per azioni e di finanziare sul mercato, allo stesso modo in cui lo possono fare grandi complessi pubblici come il gruppo IRI e il gruppo ENI.

Questa, in sintesi, la tesi centrale del libro, che — peraltro — si svolge in una chiave storica.

Alle "radici", vi è infatti la storia di un mondo di solidi lavoratori — tecnici e operai dei vari livelli — orgogliosi del proprio compito, ben affiatati, competenti: i quali furono protagonisti

della nascita e dello sviluppo di un settore che ha avuto un ruolo chiave nel decollo dell'economia italiana, all'epoca della nascita della grande e media industria nei primi decenni del secolo e nella fase di ristrutturazione degli anni Trenta. La ripresa e sviluppo dell'industria elettrica fu uno dei fattori chiave della ricostruzione quasi miracolosa dell'Italia post-bellica e della sua successiva impetuosa crescita.

Il consumo dell'elettricità cresceva ogni anno del 7-8 per cento, con un coefficiente di elasticità al crescere del reddito dell'1,5-1,6 per cento.

L'offerta si ampliò con pari elasticità e tempestività.

Ciò fu frutto di un lavoro intelligente e lungimirante cui, per altro, non corrispondeva una imprenditorialità altrettanto intelligente e lungimirante. Forse questo si deve al fatto che gli imprenditori elettrici, originariamente, non erano divenuti "capitani d'industria" per la capacità di avere idee grandiose di progettazione e sviluppo e di realizzare grandi disegni finanziari, ma per la fortuna e abilità con cui seppero assicurare concessioni idrauliche — che, presentate inizialmente come transitorie, divennero permanenti — e con cui seppero accattivarsi i favori dei governi, nei "corridoi".

O, forse, la mancanza di larghe e dinamiche vedute dei nostri imprenditori elettrici, che tanto contrasta con la straordinaria ampiezza di idee tecniche e capacità degli ingegneri e con la preparazione e la dedizione dei quadri e degli operai, nonché con la genialità degli audaci costruttori dei grandi impianti elettrici e termoelettrici, dipende dal fatto che — dopo il rapido sviluppo nel periodo della "Italieta democratica" — la nostra industria elettrica entrò, come gli altri settori, nell'era corporativa fascista, in cui il mondo industriale non era soggetto agli stimoli e alle sfide della pubblica opinione e della competizione internazionale, ma era istituzionalmente a monopolio; e in cui tariffe, modalità dei servizi, nuove concessioni erano decise in un cauto rapporto burocratico con i poteri costituiti. Del resto non vi era l'incentivo a cimentarsi sulla scena internazionale, facendo tesoro

ro delle esperienze fatte in Italia; la parola d'ordine era, invece, quella dell'autarchia.

Le comunità locali delle aree di montagna ove si sviluppava la forza idraulica erano povere, la loro manodopera era fatta in larga misura di emigranti, disposti ai lavori più duri, che per decenni si erano arrossati gli occhi e intossicati i bronchi nelle cave e nei trafori alpini. Popolazioni felici di lavorare in questi impianti e di collaborare con chi li installava, offrendo la loro ricchezza idraulica in cambio di posti di lavoro, prima più copiosi nelle costruzioni, in seguito, meno facili ma più duraturi, nell'esercizio.

Anche nel dopoguerra, ci fa vedere l'autore, fu così. Gestire queste imprese era agevole. L'arroganza del potere di questi monopolisti era grande. Il loro denaro manipolava la vita politica, da cui dipendevano le loro concessioni e le loro tariffe e la protezione delle loro posizioni di oligopolio trustificato.

Ernesto Rossi li battezzò — assieme agli zuccherieri e a qualche altro gruppo economico, intrecciato e ammanicato con il mondo politico — con l'efficace nomignolo di «padroni del vapore». Fu in questo quadro che emerse, nella sinistra, il principio della nazionalizzazione, che del resto era già stato ventilato nel dopoguerra e aveva trovato un enunciato fin dalla costituzione repubblicana, la quale nell'articolo 43 prevedeva la possibilità di avocare allo Stato o a Enti pubblici imprese o categorie di imprese riguardanti i servizi pubblici essenziali, fonti di energia o situazioni di monopolio, qualora di preminente interesse generale.

L'idea che la pubblicizzazione elettrica, oltre che mezzo per combattere i poteri monopolistici pericolosi (i «padroni del vapore») potesse servire da strumento di programmazione ai fini dello sviluppo economico, aveva una lunga tradizione: dal libro di Giovanni Montemartini sulla municipalizzazione dei pubblici servizi, scritto negli anni Quaranta in una vena di socialismo riformista che trovò pratica attuazione in importanti aziende elettriche municipalizzate come quella di Milano, di Roma, di Tori-

no; al libro di F. S. Nitti, *La conquista delle forze*, che vedeva nella politica idroelettrica la propulsione della crescita del Paese e, in particolare, dell'industrializzazione del Mezzogiorno, mediante energia abbondante e a buon mercato. L'unificazione dello "spezzatino elettrico" — così si riteneva, negli anni Cinquanta, nell'ambiente dei tecnici dell'energia — avrebbe favorito la razionalizzazione e il progresso tecnologico. D'altra parte, come Valerio Bitetto realisticamente sottolinea, il potere del monopolio elettrico dava fastidio ad altri grandi gruppi industriali. In particolare, egli ci dice, dava fastidio alla FIAT di Valletta e all'ENI di Mattei. Quanto alla grande finanza, essa vedeva nella nazionalizzazione un affare gigantesco, in base al principio costituzionale che essa comportava equi indennizzi: la constatazione che essa avrebbe permesso di smobilizzare e realizzare un valore che, in parte, era reso (teoricamente) precario dal termine delle concessioni, faceva sì che anche grandi famiglie elettriche private fossero favorevoli alla nazionalizzazione, purché fatta a certe condizioni.

Comunemente, si crede che solo le privatizzazioni possano essere un affare per i capitali finanziari e industriali. Ma questo libro ci dimostra che non è così. Anche le nazionalizzazioni possono costituire un'occasione d'affari per il mondo finanziario e bancario, mentre possono trovare l'appoggio di gruppi industriali rivali di quello che viene nazionalizzato.

La nazionalizzazione attuata con la costituzione di un ente pubblico economico non dotato di altra competenza che di produrre e distribuire elettricità e pagando, sulla base dell'emissione di prestiti obbligazionari a carico del nuovo ente, congrui indennizzi in denaro contante alle società per azioni cui venivano tolti quegli impianti — dunque — appariva negli ambienti della grande finanza un interessante business.

Appariva inoltre a Vittorio Valletta (capo indiscusso della FIAT) a Enrico Mattei (capo dell'ENI) e alla neonata lobby nucleare (con cui Bitetto è, a mio avviso, troppo indulgente) un'ottima occasione per sgomberare il campo da rivali fastidiosi, sostituendo-

li con burocrati ossequianti alle istituzioni su cui essi potevano ampiamente influire.

Quanto alla DC, essa voleva estendere il suo potere economico, per consolidare il primato politico conquistato negli anni centristi e muoversi, così, da una piattaforma di forza, nel nuovo periodo del centro-sinistra.

Nelle Partecipazioni statali la DC controllava l'IRI. Nel mondo energetico già controllava, tramite Mattei, il vasto settore petrolifero. L'idea di aver un grande ente elettrico, in cui insediarsi, lo affascinava.

Ai socialisti avrebbe dato una grossa "concessione ideologica", a sé la presidenza del nuovo ente, per garantire presso i privati che questa nazionalizzazione non avrebbe scatenato il "pericolo rosso".

Così si consumò il "grande inganno".

Bitetto ne descrive il quadro in modo acuto e accurato.

Sarebbe stato semplice avocare allo Stato l'elettricità stabilendo che il rinnovo delle concessioni idroelettriche fosse subordinato alla erogazione di energia, diversa da quella di autoproduzione, a una rete di distribuzione a maggioranza statale così da costringere i privati a cedere questi loro impianti (e di fatto anche quelli termoelettrici) in cambio di azioni: in parte con diritto di voto e in parte senza. I piccoli azionisti l'avrebbero gradito. I grandi azionisti vi sarebbero stati costretti. Rimaneva loro la possibilità di tenere sotto il controllo di alcune società produttrici termoelettriche (ferma la nazionalizzazione della rete distributiva con connesso monopolio statale). Ciò poteva costituire un impiego interessante all'ombra di una grande impresa pubblica, che poteva estendersi anche nei cicli a monte e a valle. Questa nazionalizzazione era "senza costo" e poteva dar vita a una holding azionaria pubblica dinamica.

Un tale schema era stato adottato con successo per i telefoni. A maggior ragione lo si poteva adottare per l'elettricità, ove la tripartizione tra produzione (e progettazione impiantistica) da un lato, distribuzione dall'altro, esistenza di autoproduttori e im-



piantisti e produttori di materiali sul terzo lato, poteva consentire di dare luogo a un unico polo pubblico, capace di avvalersi di importanti sinergie private.

Per combattere questa soluzione si era accreditata la tesi, poco convincente, che questa formula fosse incostituzionale, perché avocava allo Stato non già singole proprietà, per quanto grandi, ma imprese, e toglieva quindi la libera iniziativa industriale. Ma tale asserto era indubbiamente errato. Intanto lo era perché la Costituzione (articolo 43) prevedeva proprio la possibilità di sostituzione dell'iniziativa pubblica alla privata in settori di preminente interesse nazionale quali le fonti di energia. Era proprio il diritto di impresa che l'articolo 43 voleva limitare. Inoltre, questa formula non toglieva la possibilità di fare l'imprenditore in altri ambiti utilizzando la ditta preesistente con il suo staff e i mezzi finanziari ricevuti in pagamento: che erano costituiti da azioni quotate in Borsa, dotate di largo mercato. La loro liquidità era paragonabile a quella di indennizzi in denaro. E la Costituzione richiede un «equo indennizzo» per gli espropri, non prescrive che sia in denaro. Le banche avrebbero potuto assistere i privati che le volessero rivendere, con operazioni intermedie: come tante volte avevano fatto in passato, in altre circostanze.

Gli impianti extra elettrici comunque sarebbero rimasti alle società ex elettriche come base per queste loro (nuove) iniziative, assieme a quegli impianti termoelettrici che non venissero ceduti all'ENEL e ad altri cespiti, come quelli immobiliari e finanziari, che in larga copia possedevano.

Visto che quella tesi faceva acqua da tutte le parti, si inventò che Mattei volesse prendere lui la Finelettrica e quindi l'istituendo ENEL, *qualora fosse costituito come società per azioni*.

Io allora ero consulente economico dell'ENI e posso dire che questa tesi mi fu più volte avanzata da dirigenti della SIP (Società Idroelettrica Piemontese) che la usavano come argomento per preferire il passaggio a un ente burocratico di Stato rispetto alla prospettiva di far parte dei centri di comando della Finelettrica allargata, in cui operavano, priva del previsto ampliamento.

«Non siete contenti di prendervi tutta l'elettricità Edison e tutte le altre società "elettriche" private? Non siete contenti di diventare una grande holding pubblica autonoma (di diritto o di fatto) dall'IRI e simile all'ENI?»

Ribatteva, a tali quesiti, che «c'era Mattei in agguato». All'osservazione che egli era interessato al petrolio, al gas e alla produzione di combustibile nucleare su scala mondiale, non alla produzione e distribuzione di elettricità domestica; e che il suo obiettivo — come quello della FIAT — era di togliersi di mezzo il grande potere politico del monopolio elettrico privato e, semmai, di avere come interfaccia un ENEL ente pubblico, docile acquirente dei suoi prodotti, rispondevano con incredulità.

«Non vi sembra che la vostra linea sia proprio quella che fa il gioco degli avversari di un'efficace nazionalizzazione tipo ENI?»

La domanda non aveva risposta.

Mi parve di capire che in realtà l'IRI non voleva perdere i soldi degli indennizzi della nazionalizzazione della SIP e temeva, d'altra parte, di perdere la Finelettrica, se questa fosse diventata una grande holding pubblica imprenditoriale, alla guida del settore elettrico nazionalizzato.

I dirigenti SIP che sarebbero dovuti passare all'ENEL avevano già in mente una posizione burocratica sicura, non una grande iniziativa imprenditoriale.

Quanto alle "banche laiche", esse premevano per la soluzione di un ENEL gigante burocratico risultante da costosi espropri degli impianti pubblici e privati, perché pensavano al reimpiego degli indennizzi: nel polo chimico, in uno o più poli alimentari eccetera.

Entrammo nella stanza del Ministro del Bilancio Ugo La Malfa, Riccardo Lombardi e io, come rappresentanti del PSI — o meglio: Lombardi in veste politica e io di suo assistente tecnico. Vi erano anche altri ministri. Carli, il Governatore della Banca d'Italia, se mal non ricordo, fece una breve visita e poi si allontanò.

Ci era stato preannunciato che sarebbe stato molto difficile ot-

tenere la holding elettrica nazionale perché la nazionalizzazione, nelle varie formule, era fortemente avversata.

Ma La Malfa propose a Lombardi l'ente pubblico nazionalizzato sul modello dei laburisti inglesi per il carbone (il National Coal Board).

In buona sostanza, egli disse che in nome della nuova alleanza di centrosinistra, si sarebbe fatta una grande concessione ai nostri principi.

Dal canto suo, il Governatore della Banca d'Italia aveva dato il suo assenso al piano finanziario, che comportava il lancio di un massiccio prestito obbligazionario pluriennale, caricato sui profitti futuri dell'ENEL. Lo si sarebbe dovuto collocare sul mercato, per indennizzare i soggetti espropriati, a rate, in denaro contante, a prezzi di mercato, per gli impianti e attrezzature elettriche del ciclo produttivo e distributivo.

Nessun ostacolo, perciò, si frapponeva all'operazione. Lo schema era stato preparato, anche nei dettagli, ci si disse.

Prendere o lasciare. La svolta era storica. E non si poteva indugiare: la proposta non valeva senza limiti di tempo.

Lombardi disse di sì.

Andammo, poco dopo, a colazione, Lombardi e io, in un modesto ristorante nei pressi del Parlamento. Lui era molto soddisfatto.

«Abbiamo vinto», disse. «No, io sostenni, abbiamo perso». E argomentavo che la formula della società per azioni non avrebbe gravato l'ENEL di debiti, anzi lo avrebbe reso più flessibile nelle varie iniziative e alleanze industriali. Inoltre non sarebbe sorto un grande polo chimico monopolista privato e non si sarebbe gravato il mercato finanziario di una massa di obbligazioni che riduceva lo spazio per altri crediti. Con la soluzione accolta, invece, ci sarebbero stati, insomma contraccolpi da "stretta di credito".

Lombardi arguì che ogni nazionalizzazione ha un costo per il sistema economico. Inoltre disse che la formula IRI poteva essere pericolosa per il nuovo ente elettrico, perché avrebbe potuto

to invogliarlo a non sottostare alla programmazione pubblica, a curare il profitto e i dividendi anziché l'interesse degli utenti e un basso prezzo dell'energia.

D'altra parte mi fece notare che questa era stata l'unica via praticabile. Su questo non potevo non convenire; e lui seguì: «Bisognerà lottare duramente, ora che la nazionalizzazione è fatta, perché i nostri obiettivi si realizzino».

Questo impegno fu assegnato al dottor Grassini, come ben illustra l'autore di questo libro.

Per quanto riguardava la razionalizzazione del sistema e la fornitura di elettricità abbastanza a buon mercato, quell'impegno è stato sostanzialmente raggiunto, anche nel periodo più buio della crisi petrolifera. Però l'ENEL, come Bitetto mostra, non poté acquistare quella posizione autonoma, nella politica e nelle tecnologie elettriche, e svolgere quella funzione di avanguardia tecnologica cui noi, con la nazionalizzazione, volevamo dar vita.

La nostra concezione delle economie di scala era dinamica, non poteva non includere l'innovazione e la guida di un grande settore, quale quello elettrico: così si sarebbe potuto completare il programma dei poli propulsivi dell'industria energetica, in cui già per il comparto del petrolio e del gas operava con tale impostazione l'ENI.

Ma si verificò la progressiva sudditanza dell'ENEL ai fornitori. E esso divenne succube delle scelte energetiche altrui, quelle petrolifere multinazionali, irritate dall'invadenza dell'ENI; quelle nucleari quando si consentì a Ippolito di creare un nuovo ente, il CNEN, che si avviava a essere il capo settore di un nuovo polo pubblico-privato con vari legami. Tramontata la stella di Ippolito, per un'oscura controversia giudiziaria, il polo nucleare passò anch'esso sotto l'egida DC, nella Finmeccanica, realizzando tramite la NIRA quei collegamenti che a Ippolito e al CNEN non erano riusciti. E l'ENEL ne fu succube, anche questa volta. Né questo Ente poté sviluppare la sua tecnologia del carbone e delle centrali policombustibili, perché doveva fare i conti con la Finmeccanica e con gli interessi privati, cui doveva dare ascolto. Anche il

patto fra Ansaldo e impiantisti elettrici privati, che aveva come obiettivo le forniture all'ENEL, fu gestito dalla Finmeccanica, con l'ENEL quale soggetto passivo.

Il referendum nucleare è stato vissuto dall'ENEL passivamente. E la Commissione Spaventa lavorò non per esso, ma per il Ministero dell'Industria, per cercare la possibile riconversione.

Nella politica ambientale, all'ENEL non si è permesso alcun ruolo.

Tutti gli spazi erano occupati dall'ENEA (nuova etichetta del CNEN), passato sotto il patronato della DC: esso occupava ruoli semi-industriali che sarebbero stati propri dell'ENEL, mentre non assumeva quel ruolo di Ente per la sicurezza ambientale, arbitro e non attore, che sarebbe stato indispensabile per consentire all'ENEL di avere un giudice e controllore autorevole delle sue scelte e dei suoi impianti, sotto questo importante profilo.

Ovviamente, il tradimento della nazionalizzazione elettrica che così si è perpetrato, ha una spiegazione politica o meglio politico-economica, come si evince dal libro di Bitetto.

Ma vi è un punto istituzionale di grande importanza: il divieto per l'ENEL non solo di essere, ma di costituire società per azioni.

Quando ciò finalmente sarà consentito — come ci auguriamo — l'ENEL potrà competere con le altre grandi imprese, sui mercati interni e internazionali, come attore, ad armi pari.

Potrà sviluppare le energie dinamiche che la sua dimensione, la sua tradizione, la sua scuola di tecnici, i suoi istituti di ricerca (CISE, CESI e ISMES) gli consentono.

In un mondo in cui la parola "privatizzazione" ha così facile corso; in cui si è trasformata l'Azienda di Stato delle Ferrovie in un'impresa autonoma, che può fare società per azioni, nel proprio campo e in quelli collaterali; in cui operano le società dell'IRI e dell'ENI, come società per azioni — in questo mondo, il rifiuto di trasformare gradualmente l'ENEL in un capo gruppo dello stesso tipo, che agisca sempre più tramite società per azioni, ha dell'incredibile.

Come lo ha la pretesa del Ministero dell'Industria di creare

una nuova struttura programmatica che soffochi ulteriormente le capacità di scelta autonoma dell'ENEL, costringendolo a un sempre più anacronistico "ruolo democratico".

Viene, perciò un sospetto: che si voglia — in questo modo — avocare al mondo politico, in collusione con quello degli affari, scelte tecnologiche (come quella del nucleare a sicurezza intrinseca) e industriali (come quelle relative ai rapporti con produzioni private di elettricità) che l'ENEL dovrebbe poter fare direttamente, trattando sul mercato con i vari operatori, e scegliendo responsabilmente le linee da sottoporre al Ministero e al Parlamento, per essere una grande impresa pubblica responsabile al servizio del Paese.

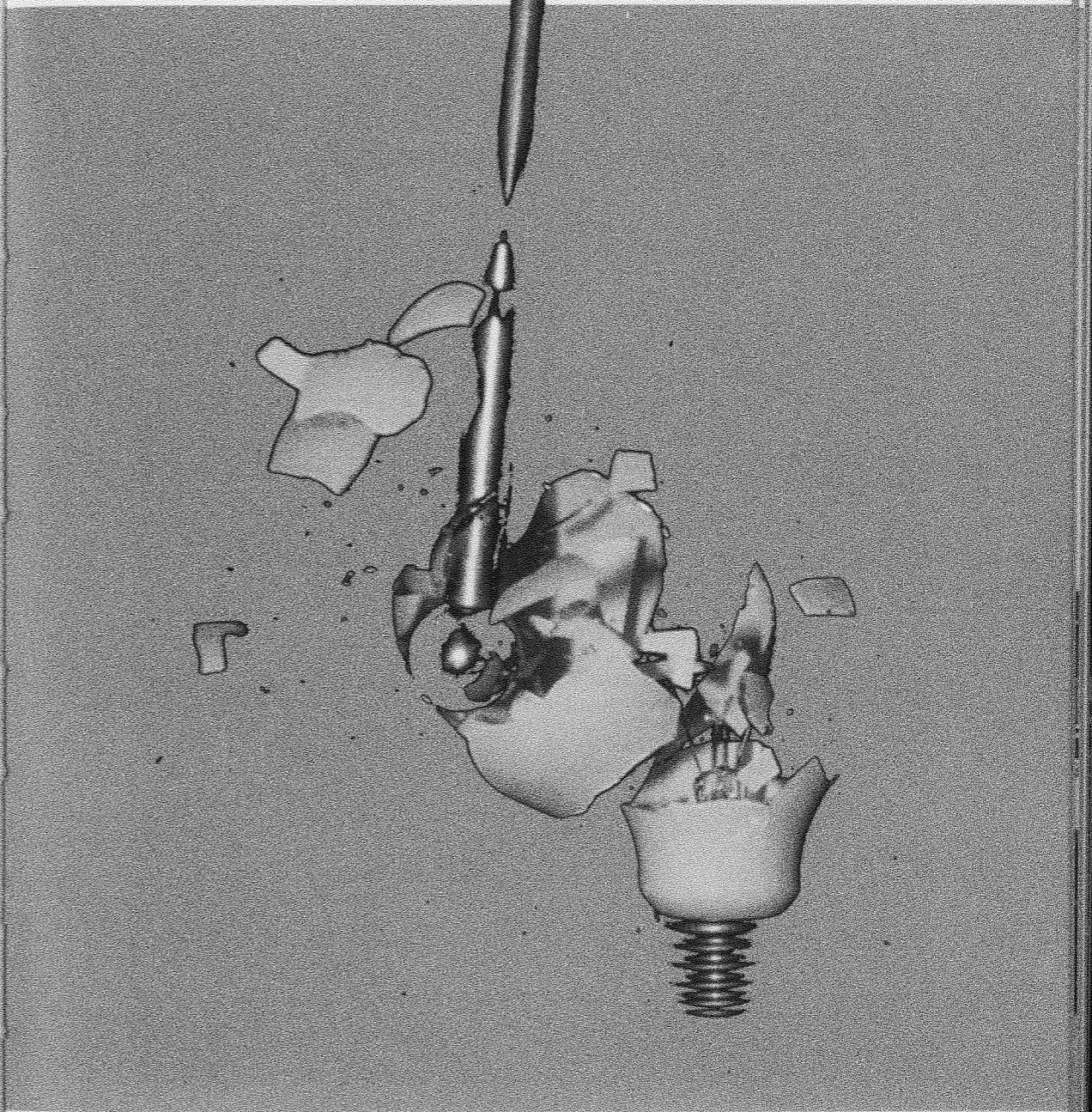
Come si voleva fare e ancora si può fare, modificando il "grande inganno".

FRANCESCO FORTE

*A mia moglie, Marisa  
ai miei figli,  
Antonella e Alberto  
con affetto*

La nazionalizzazione tradita

La nazionalizzazione tradita



La nazionalizzazione tradita

**COMITATO**  
PER LE APPLICAZIONI DELL'ELETTRICITÀ  
"SISTEMA EDISON" IN ITALIA

Via Manzoni, 18 A

MILANO, 24 Luglio 1882

*Signor*

Abbiamo l'onore di informarvi che abbiamo rilevato la licenza esclusiva di applicare in Italia i sistemi Edison per l'illuminazione elettrica e per l'applicazione dell'elettricità alla trasmissione della forza motrice ed alle ferrovie.

Siamo quindi in misura di procedere immediatamente a qualunque installazione di illuminazione elettrica sia con lampade elettriche a incandescenza sistema Edison come anche con lampade ad arco ove venga richiesto.

Il sistema Edison, oltre ad avere la priorità su tutti gli altri sistemi di illuminazione elettrica ad incandescenza è anche quello che riunisce le condizioni migliori per la durata delle lampade, la facilità della loro installazione e la qualità delle macchine. Esso è il solo che permetta di fare una illuminazione in qualsiasi proporzione, sia per applicazioni isolate in opifici od abitazioni private, sia per stazioni centrali di illuminazione nelle città e nei grandi centri industriali con macchine dinamo-elettriche capaci di alimentare da 30 fino a 1200 lampade. Crediamo inutile di aggiungere che l'illuminazione elettrica a incandescenza, oltre alla convenienza nel costo della luce, presenta il vantaggio di sopprimere in modo assoluto qualunque pericolo di esplosione o di incendio.

Stiamo apprestando il listino dei nostri prezzi e le necessarie istruzioni che avremo l'onore di comunicarvi fra pochi giorni. In caso che intendeste fare l'applicazione od anche solo l'esperimento dei nostri apparecchi vogliate trasmetterci i dati necessari ed eventualmente il piano della località in cui si deve installare l'illuminazione.

Gradite i nostri più distinti saluti.

Il Comitato per le Applicazioni dell'Elettricità  
"SISTEMA EDISON" in Italia

BANCA GENERALE  
BANCA DI MILANO  
BANCA DI CREDITO ITALIANO  
CREDITO LOMBARDO  
PACIFICO CAVALIERI, banchieri a Ferrara  
A. VILLA, banchiere  
Prof. G. COLOMBO  
F. BUZZI

La prima circolare del Comitato  
per le applicazioni dell'Elettricità "Sistema Edison" in Italia

THOMAS A. EDISON,  
MENLO PARK, N. J.

Aug 31<sup>st</sup> 1882

Professor Colombo  
Fifth Avenue Hotel  
New York City

Dear Sir

As requested I beg to hand you below the prices of dynamos we are now building.

Name	Light	complete	Armature bushes	
G	1200	\$ 10,500	\$ 4,263	\$ 2.25
H	250	1,350	405	1.25
L	150	900	275	1.25
P	60	550	150	.40
E	15	185	40	.25

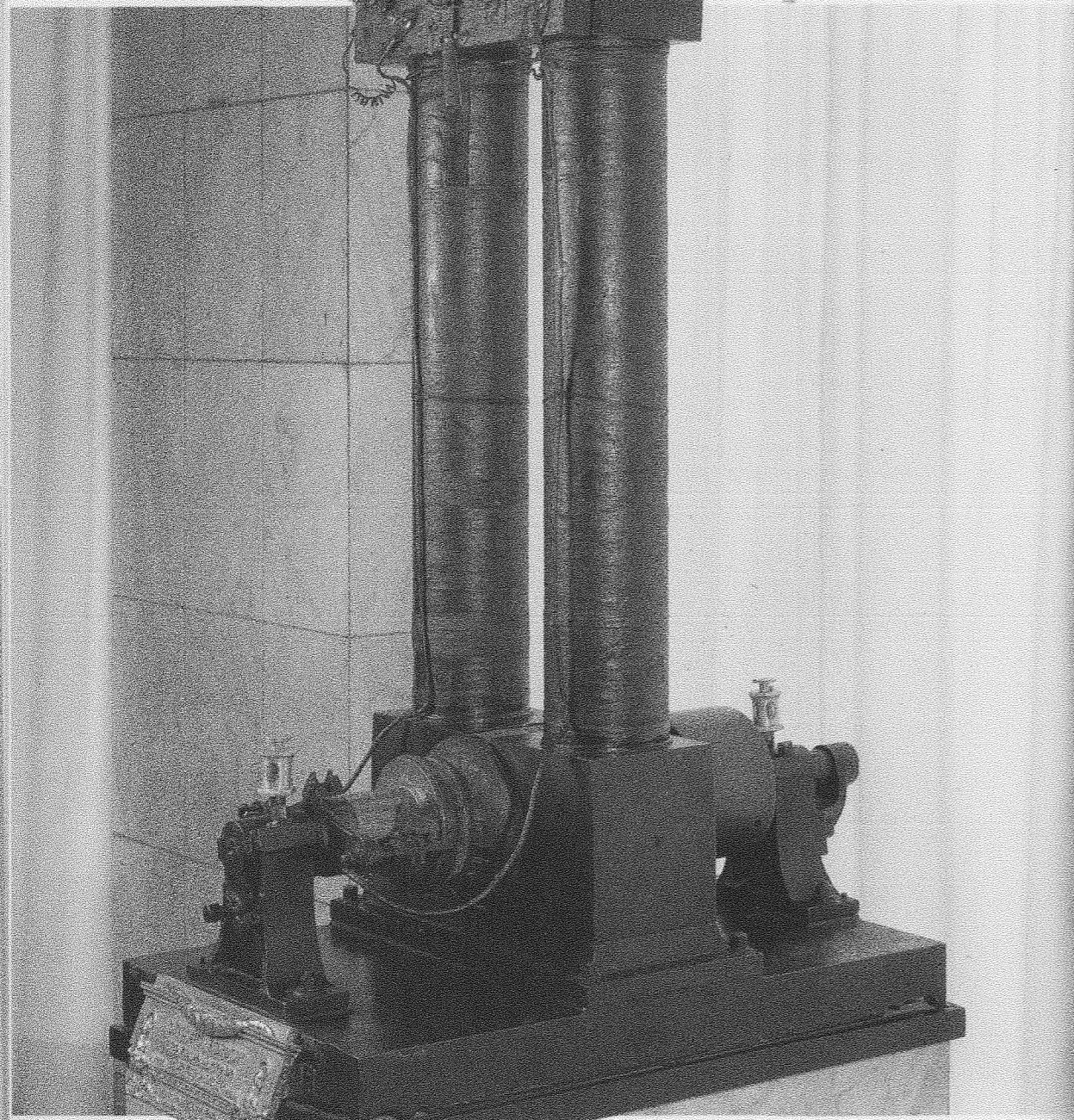
The above prices are all F.O.B. New York.  
The prices named are those most recently given to the Compagnie Continentale Edison of Paris

Yours truly  
Thomas A. Edison

G 11500  
H 2750  
E 325

La lettera di Thomas Edison a Giuseppe Colombo per la  
prima offerta di macchinario, destinato alla centrale di via Santa Radegonda.

Le origini



Dinamo utilizzata nei primi esperimenti di illuminazione elettrica a Milano



*Oro nero e carbone bianco*

Riassorbita l'epopea risorgimentale, l'Italia che si affaccia al XX secolo può finalmente celebrare l'ingresso nel ristretto club internazionale dei Paesi industrializzati. Quella rivoluzione industriale che in Inghilterra, Francia e Germania già da un secolo aveva radicato le fabbriche e prodotto profondi mutamenti sociali, giunge infatti in Italia in grande ritardo.

Con essa l'uomo aveva scoperto nuove forme di energia, forze capaci di moltiplicare prodigiosamente le risorse umane. In tutt'Europa la macchina a vapore era divenuta simbolo e insieme strumento tecnologico della rivoluzione industriale, e ad essa si accompagna, nell'emblema della modernità, l'"oro nero", il carbone, che domina e determina i destini tecnologici delle nazioni.

La filanda a vapore aveva accompagnato la prima trasformazione dall'artigianato all'industria mentre la ferrovia a vapore soppiantava la diligenza a cavalli e, sui mari, il "vapore" sostituiva il clipper; metamorfosi che avevano dato impulso anche alla siderurgia, dove il coke andava rimpiazzando il carbone di legna. Strettamente legati a questi mutamenti, i nuovi ceti impren-

ditoriali che emergevano in Europa e in America erano davvero, e non solo figuratamente, i “padroni del vapore”.

L'industria è potere, e i paesi industriali si avviano quindi a dominare incontrastati il mondo in una sorta di nuova geografia internazionale che vede al centro i paesi trasformatori e alla periferia i mercati di approvvigionamento di materie prime e di sbocco dei manufatti industriali.

Ma, nella prima metà dell'Ottocento, l'Italia è ancora tagliata fuori da questo tumultuoso processo: appena costituito, il nuovo Stato deve ancora prendere coscienza di sé. È dunque l'epoca delle prime grandi indagini sullo stato di sviluppo economico della nazione, indagini che, oltre a fornire le conoscenze indispensabili a nuove iniziative economiche e giuridiche, offrono anche molti elementi per comprendere la specificità dello sviluppo italiano rispetto a quello degli altri paesi europei.

Nel maggio del 1870 viene decretata un'inchiesta per preparare la riforma doganale e il rinnovo dei trattati commerciali, guidata prima da Scialoja e poi da Luzzati. Proprio quest'ultimo fornisce importanti elementi di conoscenza in un'ampia relazione che mette in evidenza le ragioni del mancato decollo economico del Paese.

Emergono soprattutto i motivi politici, come l'errata politica doganale, che imponeva una forte tassazione alle materie prime d'importazione, e la carenza di una classe imprenditoriale nazionale. Il nucleo d'industrializzazione del neonato Regno d'Italia faceva infatti grande ricorso all'intervento di capitale straniero: l'industria meccanica attingeva al capitale tedesco, quella mineraria ai francesi e persino l'industria dei vini attingeva in alcune regioni, soprattutto del sud, agli inglesi. Quella stessa relazione metteva in evidenza che però il Paese disponeva di due risorse sulle quali poteva puntare per una rapida correzione di queste condizioni di inferiorità: la disponibilità di “carbone bianco” e di mano d'opera.

Un altro studioso, l'Ellena, che nel medesimo periodo studia l'industrializzazione del Paese, giunge nel 1878 alle stesse con-

clusioni, precisando però che nel Paese i “mestieri” assorbono ancora un numero di braccia maggiore rispetto alle fabbriche. Infatti secondo le sue stime in Italia nel 1876 gli occupati industriali non superano le 460.000 unità.

Comunque, già a quell'epoca, sia gli studi ufficiali che quelli sviluppati da studiosi autonomi segnalano al Paese che i veri “padroni del vapore”, in Italia, sarebbero stati i padroni delle acque.

Infatti, se l'Italia non dispone di carbone, dispone tuttavia di ingenti risorse idriche — e l'acqua avrebbe appunto fornito l'energia per far decollare l'industria. Sarà proprio il “carbone bianco”, come presagiscono queste inchieste, che tra il 1880 e la prima guerra mondiale farà esplodere l'industria italiana. Già nel 1911 verranno censite 243.926 imprese e 2.304.438 operai, e nel successivo periodo tra le due guerre verrà sempre più confermato il ruolo del carbone bianco nella fase di consolidamento e di ristrutturazione industriale. Ancora oggi le schegge e i frammenti di quel lontano decollo industriale si annidano nelle valli più impervie delle Alpi: si pensi solo alla geografia dell'industria tessile italiana, la prima a svilupparsi alla fine del secolo scorso.

Quanto più si fa chiaro che l'energia idraulica avrebbe segnato lo sviluppo industriale del Paese, tanto più si impone la liberazione di questa risorsa dal vincolo geografico grazie ad adeguati strumenti tecnologici.

Infatti l'industria aveva bisogno di potenze ingenti in spazi ridotti, e solo nei luoghi in cui era materialmente possibile provvedere all'installazione e all'esercizio di un impianto motore poteva nascere un'industria.

L'energia idraulica forniva già queste potenze all'uomo, ma ancora su scala ridotta, per la necessità di collocare l'impianto motore e la relativa macchina operatrice in gole anguste e umide che permettevano di sfruttare solo una piccola parte delle ingenti risorse idriche. Finché non viene risolto il problema del trasporto e della distribuzione dell'energia a distanza, l'unico modo di utilizzazione, non solo dell'energia idraulica, ma anche del-

l'energia termica, è semplicemente quello di trasformare queste forme di energia in energia meccanica, rendendo obbligatoria la collocazione dell'opificio nei pressi dell'officina di generazione.

Solo l'avvento dell'elettricità permetterà di risolvere questo problema.

La scoperta del motore a scoppio e l'uso di gas illuminante avevano in effetti già permesso alcuni esperimenti industriali, volti a vettoriare l'energia a distanza, e avevano consentito di collocare le macchine operatrici secondo schemi territoriali più razionali; tuttavia, l'esercizio di questi sistemi si manifesterà scomodo. Solo l'elettricità, a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso, risolverà definitivamente il problema di fornire l'energia a domicilio dell'utente e farà tramontare definitivamente la civiltà a base manuale sostituendola con quella a base meccanica prima, e, dopo l'avvento dell'elettronica, con la robotica dei nostri giorni.

#### *La via italiana all'energia elettrica*

Fra le nazioni europee, l'Italia fu la prima ad avere un impianto Edison di produzione e distribuzione di energia elettrica per l'illuminazione sia pubblica che privata.

Nel 1883 infatti, cioè meno di un anno dopo l'entrata in esercizio della centrale di Pearl Street a New York, a Milano le prime luci elettriche illuminano la Galleria, e viene inaugurata la prima centrale italiana, quella di via Santa Radegonda, là dove oggi sorgono i grandi magazzini La Rinascente. Il promotore di questa iniziativa è Giuseppe Colombo, fondatore del Politecnico di Milano e autore di quel *Manuale dell'ingegnere* che ormai da oltre un secolo accompagna la vita professionale di tutti gli ingegneri italiani fin dai banchi dell'Università.

Con la centrale di Santa Radegonda nasce la prima società elettrica italiana: la Società Italiana Edison di Elettricità, che esercerà la prima rete elettrica. La centrale di Santa Radegonda era in

effetti un modestissimo impianto a vapore con motrici verticali che, mediante cinghie, azionavano ciascuna una dinamo a corrente continua, dette "macchine Edison" dal nome del loro inventore. Queste macchine non erano nuove, avevano già funzionato nella centrale Holborn Viaduct di Londra.

La rete di distribuzione, a corrente continua, aveva un raggio utile di 500 metri. Nel 1886, con l'avvento del sistema Thury di trasmissione ad alta tensione, ancora a corrente continua, il raggio utile di distribuzione si allunga. Infatti in questi anni viene realizzato il sistema degli impianti idroelettrici dell'Alto Gorzente, sull'Appennino ligure, alle spalle di Genova, che sfruttando l'acqua derivata dal torrente attraverso un sistema di gallerie e di bacini, grazie a tre successivi salti fornisce l'energia elettrica alla città portuale. Questo sarà anche il primo impianto idroelettrico per usi plurimi, poiché l'acqua in uscita dall'ultimo salto alimenterà l'acquedotto De Ferrari-Galliera. La tensione di trasporto raggiunge i 16.000 Volt.

Ma già nel 1884 Torino era stata alimentata da una linea a 2.000 Volt lunga 43 chilometri. Questa linea, la Lanzo-Torino, permetterà per la prima volta in Italia l'uso di una macchina elettrica, il trasformatore, che sarà strumento fondamentale per lo sviluppo delle grandi linee di trasporto. Nel 1885 Galileo Ferraris, un grande dell'elettrotecnica italiana, perfeziona lo studio di questa macchina che viene immediatamente utilizzata nella prima rete di Roma, quella che, alimentata dalla Centrale termoelettrica dei Cerchi (1886) a 1.800 Volt, è poi distribuita alle utenze cittadine a 105 Volt.

Ed è proprio Roma, grazie all'opera di Guglielmo Mengarini, a sviluppare il primo embrione di un sistema elettrico complesso. Infatti il servizio di illuminazione pubblica di Roma già nel 1892 è alimentato da una rete complessa che permette di disporre, oltre alla centrale termica dei Cerchi, di una centrale idroelettrica che sfrutta le cascate di Tivoli, collegata alla capitale con una linea monofase lunga 20 chilometri e capace di vettoriare una potenza di 2.000 cavalli (Hp) a 5.000 Volt. Il decreto di con-

cessione per l'esercizio di questa linea, ottenuto il 25 dicembre 1890 solo dopo molte difficoltà per i timori connessi all'uso di energia elettrica, costituisce la base della futura legge sugli elettrodotti varata dal Parlamento del Regno il 7 giugno 1894, una legge estremamente importante perché si impone poi come modello di riferimento per l'intera normativa in materia.

Nel frattempo, anche la Società Italiana Edison ha sviluppato la sua attività, costruendo l'impianto idroelettrico di Paderno d'Adda e mettendo in opera la prima linea italiana di trasporto a corrente alternata trifase. È il 1898: la linea, lunga 32 chilometri, collega la centrale a Milano ed è esercita a 13.500 volt. L'impianto, dovuto a Guido Semenza, rappresenterà il modello di riferimento dello sviluppo dell'industria elettrica italiana. Nel 1899 anche la centrale di Tivoli viene modificata sostituendo il vecchio impianto monofase con un impianto trifase.

L'Italia si adegua con sorprendente tempestività all'evoluzione tecnologica e alle applicazioni pratiche dell'energia elettrica. Galileo Ferraris fornisce ai pionieri dell'industria elettrica italiana gli strumenti tecnici per un rapido decollo, dando vita a un programma di ricerca sugli usi della corrente alternata considerato fondamentale in tutto il mondo, che correggeva le teorie di ricercatori stranieri come il francese Gaulard e l'inglese Gibbson. Nel decennio 1880-1890, in definitiva, l'Italia è *up-to date* in fatto di conoscenze tecnologiche, e nel decennio successivo lo sarà anche nelle applicazioni di queste conoscenze. Già verso il 1860, infatti, un altro italiano, Antonio Pacinotti, aveva permesso di perfezionare gli studi di Edison, di Westinghouse e di Siemens in merito alle macchine elettriche.

I pionieri dell'industria italiana, per parte loro, sono pronti a cogliere l'applicazione pratica di queste conoscenze, guidando tempestivamente i primi passi dell'industria elettrica italiana. A differenza che in altri Paesi pionieri dell'elettricità, in Italia le capacità imprenditoriali si indirizzano soprattutto a promuovere società di servizio, destinate a fornire rapidamente al Paese una risorsa energetica indispensabile al suo decollo industriale.

Mentre all'estero Edison, Westinghouse, Siemens danno vita ai futuri colossi dell'industria elettrotecnica mondiale, in Italia Colombo e soci, confinati i Pacinotti e i Ferraris all'attività scientifica, si preoccupano di dar vita a quelle che saranno le future grandi società elettriche italiane, il cuore del capitalismo nazionale nella prima metà del secolo successivo.

I due impianti di Tivoli e Paderno d'Adda segnano l'inizio dei grandi sfruttamenti idroelettrici in Italia. Ma già l'occhio attento di Giuseppe Colombo si era preoccupato di dare base giuridica allo sviluppo di questo sfruttamento. Tivoli e Paderno d'Adda colpiscono la fantasia di un'Italia la cui classe dirigente era ancora carica di valori risorgimentali e la cui formazione di base era prevalentemente umanistica. Questa pattuglia di tecnocrati ha dunque buon gioco nell'imporre la convinzione che la missione della nascente industria elettrica si coniuga felicemente agli obiettivi di sviluppo del Paese.

Così, la legge sull'elettrodotta del 7 giugno 1894, dovuta all'iniziativa dell'infaticabile Colombo, facilita lo sfruttamento delle risorse idroelettriche affermando sul piano giuridico un principio che sarà ampiamente utilizzato dall'industria elettrica negli anni successivi. Tale principio sanciva che lo stato potesse delegare a un privato industriale l'esercizio del diritto di occupazione di beni di privati terzi per ragioni di pubblica utilità.

Ma non è soltanto sul piano giuridico che si sviluppa la frenetica attività di Colombo. Egli sa che in un'Italia dove la borghesia è ancora dedita prevalentemente alle arti liberali, dove i quadri tecnici dell'industria — che deve peraltro ancora decollare — vengono dall'estero, dove la piccola borghesia è ancora quella dei "mestieri" e la base operaia è formata da contadini appena inurbati, in questa Italia un'industria che non ha bisogno di molti operai ma di quadri tecnici ben preparati non può prendere piede senza un formidabile sforzo di formazione.

Così Colombo dà vita, in quegli anni, a una grande scuola tecnica, quella che sarà il Politecnico di Milano. La statua dell'ingegner Giuseppe Colombo, a ragione, fronteggia ancor oggi il pa-

lazzo del rettorato del "suo" Politecnico. La promozione delle discipline elettrotecniche si sviluppa poi in quasi tutti gli atenei italiani. Anche in Italia centrale, con la scuola di Fermo, e in Italia meridionale, con la scuola di Melfi, vengono fondati istituti medi superiori che dovranno fornire i quadri tecnici necessari alla nascente industria elettrica e alle esigenze del rapido sviluppo della rete ferroviaria, la più grande infrastruttura del nuovo Regno unitario.

Rapidamente, si viene a formare una tradizione e una classe di tecnologi fortemente motivati sul piano della missione professionale e del ruolo sociale: gli ingegneri elettrotecnici non avranno nulla da invidiare, quanto a spirito di corpo, ai mitici ingegneri ferroviari. La Marina, ovvero l'arma tecnologica per eccellenza, fornirà l'ossatura dei quadri intermedi necessari a dar vita alla nascente organizzazione dell'industria elettrica e, fintanto che le nuove scuole tecniche non saranno in grado di fornire tecnici dotati di esperienze organizzative oltre che delle necessarie conoscenze tecniche, sono appunto i motoristi navali a costituire l'ossatura direttiva intermedia della struttura industriale elettrica.

#### *Uno shock epocale*

L'innesto di una cultura e di una mentalità militare non nuocerà, del resto, all'efficienza di questa nuova e particolare industria, che gestisce impianti a grande rischio con unità produttive piccole e distribuite sul territorio, in località per lo più impervie e decentrate. L'"arruolamento" della base operaia, infatti, ha luogo in una popolazione in gran parte dedicata a un'agricoltura povera e quasi sempre di montagna; una popolazione che con rapidi training deve assorbire lo shock di un salto epocale: dalla pastorizia e dalla silvicoltura millenaria alle tecnologie futuriste del XX secolo, celebrate dal Gran Ballo Excelsior con il quale la Parigi della Belle Époque salutava la nascita del nuovo secolo.

Le forme di assunzione sono molto particolari. I capi degli im-

pianti devono infatti garantire non solo l'efficienza tecnica delle centrali e delle linee, ma anche il coordinamento delle unità organizzative, della cui gestione sono unici responsabili. Questi capi, i "nuovi padroni" di valli poverissime, convinti dell'esigenza di una forte disciplina sul lavoro si raccordano al tessuto sociale con animo bonario e paternalistico, ma la loro influenza non manca di sconfinare nell'autoritarismo. Non è raro, addirittura, che combinino matrimoni e medino i microcontenziosi sociali. E qualcuno ne approfitta. Si narra di un capo centrale che a Ligonchio arrivava a esercitare una specie di *ius primae noctis*, né più né meno che i padroni delle filande ricordati nelle canzoni delle operaie tessili.

Personalmente, ricordo di aver raccolto in prima persona la testimonianza d'ambiente di un tecnico che negli anni Cinquanta aveva sostituito questa prima leva di capi intermedi. Questo era entrato nell'industria elettrica alla fine degli anni Venti, quando, giovane diplomato della scuola di Fermo, era stato mandato a fare il suo apprendistato nella centrale di Goglio in Val d'Ossola. A riceverlo era stato il capo centrale, un anziano motorista navale che gli fece una sola raccomandazione: prontezza di riflessi e rapidità nell'esecuzione degli ordini. Come monito mise a nudo l'avambraccio orribilmente deturpato da un'ustione, esito di una folgorazione. L'ambiente di lavoro, in sostanza, era un po' come essere al fronte, e l'approccio autoritario era dunque in parte giustificato anche dall'alto rischio fisico delle attività: come ogni altro esercito, anche il corpo degli elettrici aveva le sue vittime, che venivano ricordate e commemorate dai colleghi.

Lo sviluppo dell'industria elettrica basato sullo sfruttamento del "carbone bianco" fa sì che l'acqua, dopo essere stata per secoli la risorsa-base della ricchezza agricola, venga ora contesa a questa sua utilizzazione primaria. Un rivolgimento di proporzioni enormi, sia a livello economico che sociale, che impone una sistemazione su basi giuridiche.

Seguendo i principî della precedente legislazione sugli elettrodotti nasce così il corpo legislativo sull'uso delle acque e sul-

le "grandi derivazioni". Come già era avvenuto per gli elettrodotti, nel suo complesso anche questa normativa riconosce quale scopo prioritario quello di trarre il maggior profitto — nell'interesse generale, ma anche nell'interesse del privato — da una forza che l'Italia può produrre nel proprio territorio nazionale.

Il Regio Decreto 9 ottobre 1919 perfeziona un precedente decreto legge luogotenenziale del 20 novembre 1916, disciplinando la derivazione delle acque pubbliche anche in vista della produzione di energia elettrica. Ispirandosi al principio della prevalenza dell'utilità pubblica su quella del privato, l'ingerenza dello Stato si estende oltre l'ambito della demanialità delle acque. Tutte le derivazioni che eccedono i 300 cavalli dinamici vengono concesse con decreto reale promosso dal ministro dei Lavori pubblici, d'intesa con quello delle Finanze.

La legge prevede inoltre una complicata istruttoria pubblica che dovrebbe garantire l'esplicitarsi di tutti gli interessi concorrenti, riservando però al ministro un'ampia facoltà discrezionale nel decidere sulle domande. Se egli ritiene senz'altro inammissibile una domanda, perché inattuabile e contraria al buon regime delle acque o ad altri interessi generali, sentito il Consiglio superiore delle acque, la respinge con un suo decreto. Le concessioni hanno durata superiore a sessant'anni.

Così, chi ha accesso al Ministero non ha problemi per ottenere la concessione, mentre la durata di sessant'anni non pone alcun rischio agli investimenti necessari per sfruttare a uso industriale le acque.

Questa legge sarà fondamentale per definire la riorganizzazione dell'industria elettrica italiana. Fortemente voluta dal senatore Motta, uomo legato alla sempre più influente Società Edison, essa ebbe una formidabile spinta dagli eventi bellici. La prima guerra mondiale spingeva in effetti il Paese a ricercare nelle forze idriche nazionali, che nel frattempo erano state censite, la soluzione del problema dell'energia.

Infatti, risalgono al 1916 due decreti che estendono agli impianti idroelettrici la declaratoria di pubblica utilità, e stabilisco-

no quindi la possibilità, per i piccoli impianti resi inattivi da quelli nuovi e più grandi, di utilizzare altra acqua o altra energia. In base a questi decreti, in definitiva, si riconosce implicitamente che la concessione garantisce comunque, in sé, il più completo sfruttamento delle acque. Si prosciugano così i corsi di fondo valle, con buona pace degli equilibri ecologici della montagna, e le alte valli si riempiono di bacini, dighe e laghi artificiali.

La montagna è percorsa da gallerie e da canali di gronda, e i montanari si trasformano in costruttori di opere ardite che sono il vanto della nascente industria civile italiana. I Politecnici si arricchiscono, oltre che delle discipline elettriche, anche di quelle idrauliche e civili, dando vita a una scuola che porterà poi i nostri valligiani in tutto il mondo a costruire dighe e opere idrauliche. I bacini alpini sono sfruttati né più né meno di quelli appenninici: i primi alimentavano e alimentano tuttora la rete nei mesi caldi, quando si sciolgono le nevi; i secondi d'inverno, quando maggiori sono le piogge.

Tutta la potenza viene concentrata in pochi grandi impianti e, di conseguenza, il numero delle imprese produttrici e distributrici di energia elettrica si riduce. Favorito dall'affermazione del regime fascista, nasce l'oligopolio elettrico.

Nel 1929, il 35 per cento circa del potenziale elettrico nazionale è già stato sfruttato (3.736.000 Hp su 10.808.000 allora stimato) e il 40 per cento circa della potenza è concentrata in soli ventotto impianti.

Si vengono a formare grandi reti regionali in mano a poche e potenti società elettriche, secondo un processo di concentrazione che è, in parte, oggettivamente favorito da fattori tecnici e dalle particolarità geo-economiche della nazione, in cui lo sfruttamento delle acque — dell'"oro bianco" — rimane la fonte strategica per il controllo del sistema energetico.

La stessa evoluzione tecnologica, imposta dalla crescita della domanda, conferma questa situazione. Per garantire un servizio efficiente e soddisfare la richiesta crescente di energia, infatti, si rende necessario collegare in un'unica rete le centrali alpi-

ne e quelle appenniniche, nonché disporre di almeno una centrale termica a cui affidare la regolazione del carico. Nel 1930 sono in fase di realizzazione sei grandi centrali termiche (Turbigio, Genova, Venezia, Piacenza, Napoli, Livorno) con potenze variabili tra 25 e 50 MW e con ampliamenti stimati tra i 100 e i 170 MW; nel frattempo nascono le grandi reti di trasporto con tensioni fino a 120 kV. Ma all'entrata in guerra del Paese questi impianti, peraltro piuttosto piccoli e tutti a carbone, servono prevalentemente per fornire energia in particolari ore del giorno, oppure in alcune stagioni, quando la domanda cresce. In definitiva, le centrali a carbone forniscono un tipo di energia a carattere saltuario oppure producono energia di riserva per i periodi di emergenza o di scarsa idraulicità.

In quegli anni il contributo delle fonti termoelettriche rimane in sostanza relativamente modesto: l'energia elettrica italiana è prodotta quasi esclusivamente dalla fonte idrica. Chi controlla le acque rimane ancora il padrone del sistema energetico. Appunto tali condizioni oggettive contribuiscono alla nascita di quei grandi centri di potere che sono le società elettriche; ma, naturalmente, esse fondano la loro potenza anche sullo stretto collegamento con il regime, dal momento che la potestà statale delle acque garantisce ai grandi industriali elettrici, come abbiamo visto, la concessione e il pieno sfruttamento delle risorse.

Il grado di concentrazione dell'industria elettrica si rileva, ad esempio, da un rapporto dell'Unione Nazionale Fascista Industrie Elettriche che nel 1930 censisce 1.215 imprese di produzione e distribuzione di energia elettrica. Di queste, ben 920 hanno un capitale inferiore al milione di lire, altre 204 dispongono di un capitale superiore ai 30 milioni e solo 27 società evidenziano un capitale superiore ai 100 milioni. Queste ultime rappresentano l'oligarchia elettrica e tra esse dominano le sette grandi società con capitale superiore ai 500 milioni.

Per scoprire il rapporto tra regime e industria elettrica, del resto, basta percorrere il Gotha dell'industria fascista. La SADE è in mano ai Cini e ai Volpi di Misurata che, oltre a essere i padro-

ni di Venezia, sono fra i protagonisti del mondo fascista; la società Edison è legata all'alta borghesia milanese che, pur conservando la sua indipendenza, può contare sul senatore Motta quale collegamento con il mondo politico; la SIP (Società Idroelettrica Piemonte) entrerà nell'IRI prima della fine della guerra, diventando quindi statale.

La fedele alleanza tra oligarchia elettrica e regime fascista è personalmente testimoniata da Mussolini che sabato 25 settembre 1926, ricevendo a Palazzo Chigi i delegati del primo Congresso dell'Unione Internazionale dei Produttori e Distributori di Energia Elettrica, rivolge loro un'allocuzione in cui afferma testualmente:

Parmi toutes les professions, celle que je sens la plus en affinité avec mon esprit est celle de l'ingénieur. Et, si je devais faire une discrimination ultérieure parmi les ingénieurs, je dirai que mes préférences vont à ceux qui étudient, créent, contrôlent l'énergie électrique.

Cela, pour deux raisons: la première est que l'électricité est l'invention et la création de notre siècle. La seconde, que surtout en Italie, l'énergie électrique est l'élément fondamental de nos possibilités économiques.

Le grandi società, le grandi concessioni, quelle che si erano cartellizzate, gestiscono in pratica completamente il potere energetico nazionale.

L'industria elettrotecnica del Paese, che pure aveva vantato dei tecnici di primo piano come Galileo Ferraris e Antonio Pacinotti, non era invece decollata. Al 31 dicembre 1927, di fronte a colossi come General Electric e Westinghouse che hanno rispettivamente 78.000 e 47.084 dipendenti, o a Siemens e A. E. G. che hanno rispettivamente 98.000 e 59.000 dipendenti, la più grande industria italiana, la Tecnomasio — peraltro a capitale svizzero — dispone solo di 3.500 dipendenti. L'Ansaldo e la Tosi, per parte loro, sono alle prese con una crisi tecnologica di riconversione e si rivolgono a un mercato prevalentemente non elettrotecnico.

Quando l'Italia viene gettata nell'avventura della seconda guerra mondiale, l'industria elettrica è invece uno dei pochi settori efficienti del paese, un settore che si configura, al tempo stesso, come un grande corpo tecnico e come la maggiore concentrazione di potere economico della storia italiana costruita con il sostegno dei pubblici apparati.

Anche nel difficile periodo degli anni '41-'45, l'industria elettrica italiana durante il conflitto mondiale aveva mantenuto livelli di produzione soddisfacenti. Solamente nel corso degli ultimi anni le operazioni belliche avevano inciso pesantemente sulla capacità produttiva degli impianti, sui quali avevano infierito sistematicamente i Tedeschi in ritirata verso il nord. In particolare furono colpite le centrali termiche, che alla fine della guerra erano praticamente fuori uso.

Ma anche durante la guerra, nonostante gli inevitabili rallentamenti, lo sfruttamento delle risorse idriche prosegue molto intensamente. Tuttavia, in quegli anni imperversa una siccità senza precedenti, e anche nel periodo successivo al conflitto la scarsità delle piogge contribuisce a impoverire i serbatoi italiani, peggiorando sensibilmente la già difficile situazione. La guerra infligge danni ben più gravi all'apparato termico e geotermoelettrico; inoltre, il maggior bisogno di manutenzione di quel tipo di impianti era rimasto in gran parte insoddisfatto, diminuendone ulteriormente le capacità produttive. Alla fine della guerra, l'industria elettrica sarà quindi più che mai legata all'utilizzazione del "carbone bianco".

Durante il conflitto, il personale del settore elettrico fu militarizzato poiché il servizio fu considerato essenziale per lo sforzo bellico del Paese. Anche mio padre venne militarizzato. Nato a Rionero in Vulture, in Basilicata, patria di quel Giustino Fortunato che aprì la questione meridionale, aveva scelto gli studi tecnici in una terra di contadini e di pastori, dove la borghesia commerciale indirizzava i figli agli studi giuridici o, più raramente, medici. A condizionarlo era stato uno zio, emigrato all'inizio del secolo a Torino, che aveva poi introdotto in quel profondo sud

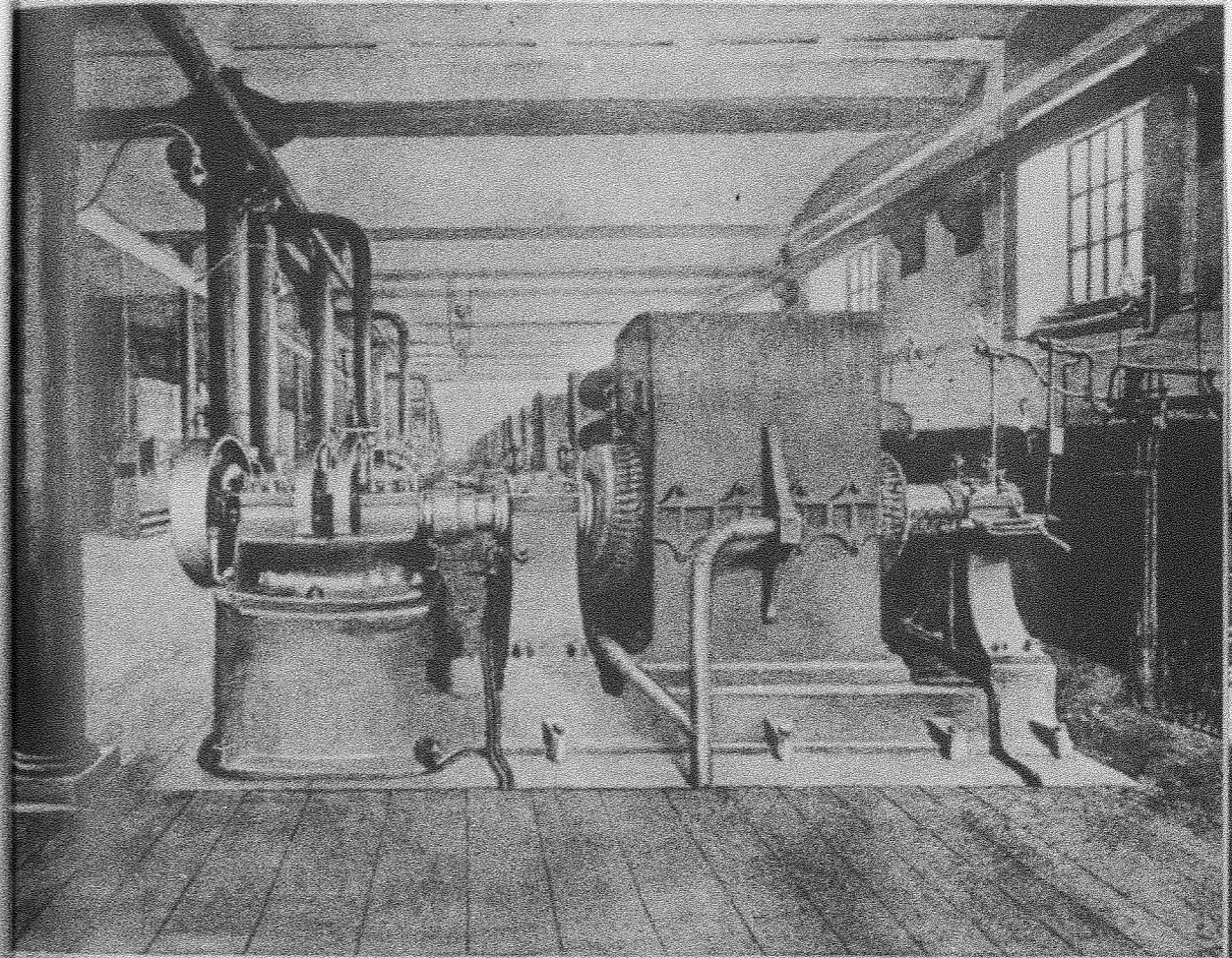
la macchina a vapore, per meccanizzare i "trappeti", i frantoi delle olive. Diplomatosi a Napoli dopo i primi studi tecnici a Melfi, mio padre era entrato nei cantieri navali della città, i cantieri Armstrong. Quando nel 1925, a seguito della crisi postbellica, il governo Mussolini li chiude, sale a Milano e dopo una breve esperienza alla Compagnia Generale Strumenti di Monza, viene assunto dalla società Alessandro Volta che gestisce la centrale di Porta Volta a Milano.

Durante la guerra, basta che un operaio o un tecnico sia considerato indispensabile al servizio elettrico per godere di uno *status* di tutto rispetto. Mio padre, incappato in un rastrellamento, riesce a sfuggire alla deportazione proprio per questo suo *status* particolare.

Anche i tedeschi, nelle zone occupate, si preoccupano dell'efficienza del servizio, e ciò crea intorno agli impianti una sorta di zona franca, sfruttata anche dalla resistenza, che consente inoltre a Vittorio De Biasi, amministratore delegato della Società Edison, e ad altri dirigenti elettrici di creare buoni rapporti con importanti settori della futura classe politica che emergerà dalla Resistenza.



SOCIETA' GENERALE ITALIANA EDISON DI ELETTRICITA'  
MILANO

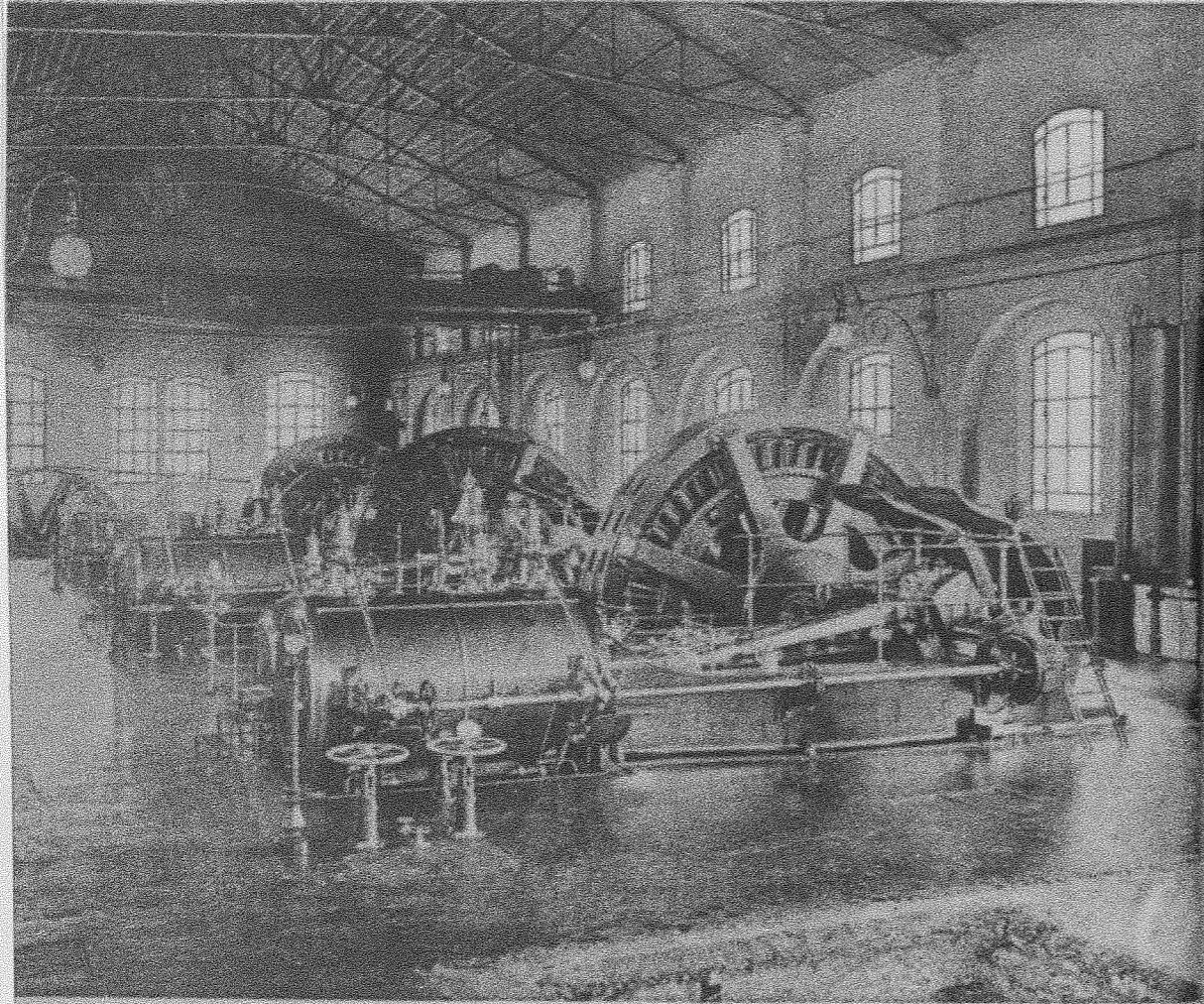


VECCHIA OFFICINA A VAPORE DI S. RADEGONDA

La centrale di via Santa Radegonda.

La ricostruzione e il dopoguerra

SOCIETA' GENERALE ITALIANA EDISON DI ELETTRICITA'  
MILANO



OFFICINA GENERATRICE DI PORTA VOLTA - Sala delle Macchine

La centrale di Porta Volta a Milano,  
gestita dalla società elettrica Alessandro Volta.

*Il dopoguerra*

Con la pace, si apre anche il dibattito sul futuro dell'industria elettrica. Un vasto schieramento politico vuole nazionalizzare il settore e la Costituzione nasce con un richiamo esplicito a questo obiettivo. Ma il problema principale e più immediato rimane quello di ripristinare il servizio garantendone la piena efficienza.

In attesa di veder definito il proprio assetto giuridico, le società elettriche sono sottoposte a gestione commissariale. Inoltre, si cerca di portare avanti al loro interno un minimo di epurazione: qualche quadro salta, ma la struttura ne esce sostanzialmente intatta. Del resto, nessuno può permettersi il lusso di privarsi di competenze insostituibili e indispensabili per soddisfare un servizio essenziale alla ripresa economica e sociale. È così che gli elettrici, quegli ingegneri tanto elogiati da Mussolini, che avevano superato incolumi la crisi bellica, superano anche il cambio di regime.

Viene affidata a loro la ricostruzione delle centrali e delle reti elettriche, un vero e proprio lavoro da commandos, mentre la siccità impone anche il ripristino urgente delle centrali termoe-

lettriche. Per citare un aneddoto, è l'epoca in cui l'ingegner Orlando, dirigente dell'area termoelettrica della Edison, ogni lunedì mattina quando ancora è notte gira su vecchi camion Dodge per raccogliere il personale tecnico e trasferirlo, in epoca di trasporti aleatori, a Genova, nella vecchia centrale smontata dai tedeschi che nel giro di pochi mesi torna a funzionare.

Durante il regime commissariale vengono riformati gli organi societari badando a escludere quegli imprenditori che si erano troppo compromessi con il passato regime ma, grazie ai rapporti costruiti da De Biasi e soci, i pacchetti di maggioranza delle imprese non mutano.

Il settore elettrico rimane senza dubbio il più potente sulla scena industriale italiana. Le altre attività industriali ne dipendono, e devono sottostare agli alti prezzi e alle condizioni capestro imposti dall'industria predominante; questo rapporto, gestito dagli elettrici con una certa arroganza anche verso il resto del mondo imprenditoriale, alla lunga non creerà certo un solido consenso.

#### *La situazione del settore elettrico: le società private*

Tra le società che nel dopoguerra gestiscono la produzione e la distribuzione dell'energia elettrica in Italia, l'Edison è indubbiamente quella di maggior peso: una vera e propria potenza finanziaria che stabilisce la politica dell'intero settore. Il suo numero uno, Piero Ferrerio — presidente del Consiglio di amministrazione — è anche presidente dell'ANIDEL, cioè dell'associazione che all'epoca raggruppa e rappresenta tutte le società elettriche private. Non a caso l'ANIDEL si trova spesso in aspro conflitto con la Confindustria che, raggruppando tutti gli industriali, logicamente dovrebbe avere interessi non divergenti. Invece, all'interno stesso della Confindustria, le aziende consumatrici di energia elettrica si raggruppano a loro volta nell'UNACEL, per contrapporsi più compatte allo strapotere e alle prevaricazioni dei padroni dell'energia.

Complessivamente, il gruppo Edison produce e distribuisce e-

nergia elettrica in Lombardia, nel Veneto orientale, nel Piemonte orientale, in Liguria e nell'Emilia occidentale. Inoltre controlla ben sessantanove aziende fra meccaniche, ferrotramviarie, chimiche, vetrarie, edilizie e immobiliari. Nel 1947 il suo capitale sociale, che prima ammontava a 2,6 miliardi, viene quasi raddoppiato, e negli anni successivi esso registra un'enorme crescita fino ad arrivare a 75 miliardi alla fine del '49, con un aumento dovuto non tanto all'apporto di nuovo capitale quanto all'abilità dei dirigenti della società di speculare sulla svalutazione del dopoguerra. Infatti, piuttosto che con denari propri o dei propri azionisti, i nuovi impianti vengono costruiti grazie a capitali avuti in prestito, contando sul fatto che i debiti sarebbero stati polverizzati dalla vistosa e inarrestabile inflazione postbellica.

Presidente del Consiglio di amministrazione è, all'epoca, quel Ferrerio che abbiamo già visto a capo dell'ANIDEL; suo vice è Alessandro Casati; amministratore delegato Vittorio De Biasi. Nello stesso Consiglio di amministrazione siede anche Cesare Merzagora, incaricato dall'azienda di tenere i rapporti politici.

Le azioni della società sono possedute da una miriade di piccoli azionisti e da un ristretto gruppo di grandi famiglie che da sempre figurano nel settore. Accanto a migliaia di proprietari di azioni assenteisti, quindi, vi sono società americane, svizzere e vaticane, e alcune potentissime dinastie: i Crespi, i Feltrinelli, gli Abegg, i Motta, i Borletti, i Marinotti, i Pirelli, i Donegani, i Marchi. Anche il "Corriere della Sera" gravita nell'orbita del gruppo, che possiede inoltre la Società del Gas di Milano.

In Piemonte e nella Lombardia occidentale opera la SIP (Società Idroelettrica Piemonte) il cui capitale consiste, nel 1947, in 10 miliardi di lire. Il 49,50 per cento delle sue azioni sono nel portafoglio dell'IRI; a sua volta il gruppo torinese controlla la RAI, il quotidiano "La Gazzetta del Popolo", la CETRA (Commercio Edizioni Teatro Registrazioni Affini) e altre diciannove aziende attive nei settori telefonico, editoriale e immobiliare. Oltre all'IRI, i maggiori azionisti SIP sono la società italo-americana Italiana Superpower Co.; le Strade Ferrate Meridionali; la FIAT; alcuni priva-

ti come i Varzi, i Bellini, i Marsiglia, i Tedeschi e i Crespi. La SIP, in virtù delle sue partecipazioni azionarie, costituisce il più potente trust telefonico italiano.

La SADE (Società Adriatica di Elettricità) ha invece il suo campo d'azione nell'Italia nord-orientale, compresa parte dell'Emilia Romagna e delle Marche. Controlla ben ventisette società elettriche, acquedotti, complessi alberghieri, imprese agricole, industrie meccaniche e cotonifici, per un totale di 19 miliardi di capitale. Il 15 per cento delle azioni del gruppo appartiene a società straniere; l'8,6 per cento alle Strade Ferrate Meridionali; stessa quota alle famiglie Volpi, Gaggia, Crespi e Cini che controllano anche il Cotonificio Veneziano, intestatario di un altro 7,6 per cento di azioni. Il Consiglio di amministrazione è presieduto da Luigi Gaggia.

Nel sud l'energia elettrica è distribuita dalla SME (Società Meridionale Elettrica) che ha creato una moltitudine di società di comodo che distribuiscono energia attraverso il criticatissimo sistema dell'appalto, attraverso il quale si verifica un continuo e arbitrario aumento delle tariffe, con notevoli differenze anche da provincia a provincia.

Due holding finanziarie, la Bastogi e la Centrale, operano nell'Italia centrale, controllando la Selt-Valdarno e la Romana Elettricità che distribuiscono energia in Toscana e nel Lazio. Chiudono la panoramica delle società private la SGE (Società Generale Elettrica della Sicilia) e la SES (Società Elettrica Sarda), impegnate nella distribuzione dell'energia elettrica nelle due principali isole italiane.

Il resto della produzione nazionale è fornito da alcune delle maggiori aziende del Paese, che sono state anche autoproduttrici, e dalla rete delle municipalizzate.

Le principali aziende autoproduttrici sono la Falck, la Cogne, la Montecatini, la Società Anonima Veneta Alluminio, la Società Alluminio Italiano, la ILVA, la Società Costruzione Brambilla e la Società Elettrica ed Electrochimica Alto Caffaro.

Fra le municipalizzate, invece, che coprono il 7 per cento del-

la produzione totale e che sono un'ottantina nel 1949, vanno ricordate quelle di Milano, di Torino, di Bolzano e Merano, di Roma e l'Ente Autonomo del Volturno di Napoli.

### *Il primo dibattito sulla nazionalizzazione*

Per i monopoli elettrici, nei primi anni Cinquanta il tema più spinoso è costituito dalla richiesta di nazionalizzazione dell'intero settore elettrico, avanzata dalle sinistre.

La disputa sul passaggio allo Stato dell'attività produttiva e distributiva è al centro del mondo politico-economico elettrico fin dai primi anni del periodo postbellico. In sostanza, si chiede che la più forte concentrazione finanziaria venga sciolta in nome di un armonico ed equilibrato sviluppo che tenga finalmente conto delle condizioni di ritardo di buona parte della penisola: una guida e una gestione centralizzata assicurerebbe infatti una migliore perequazione delle risorse e dei consumi.

La campagna per la nazionalizzazione si basa su presupposti politici che sono parte integrante del pensiero e della piattaforma programmatica di un vasto schieramento, che fa perno sul Partito socialista e quello comunista, ma che vede convinte adesioni anche nel Partito d'azione e nel Partito repubblicano.

Le ragioni dei nazionalizzatori, tuttavia, non entrano quasi mai nel merito della gestione tecnico-economica, e non affrontano, quindi, il problema della convenienza economica di un'eventuale conduzione pubblica. Proprio questo, invece, diventa il punto forte delle argomentazioni degli elettrici, che sostengono come lo Stato sia impreparato a compiere un passo del genere. L'ANIDEL, ad esempio, pubblica nel 1946 un libretto, *Aspetti e problemi della nazionalizzazione* (Milano, Bertieri) in cui rintuzza con tenacia gli attacchi portati alla gestione privata del settore elettrico.

La polemica infiamma gli anni della costituzione del nuovo Stato.

Gli industriali elettrici, guidati dalla società leader, la Edison,

giocano una carta vincente. In un'Italia prostrata e bisognosa di capitali per la ricostruzione, accusano i patrocinatori della nazionalizzazione di voler tenere lontano i capitali esteri pronti a intervenire nel settore dell'elettricità in Italia. Il tema accompagna i lavori dell'Assemblea costituente e contribuisce a spezzare il fronte dei nazionalizzatori, isolando il Partito socialista e i comunisti. Vista la mala parata, soprattutto i comunisti non disdegnano, secondo la prassi della loro *Realpolitik*, di riallacciare qualche rapporto sottobanco con De Biasi e soci.

A industriali e politici viene sottoposto un questionario sul passaggio allo Stato del controllo di alcuni settori. Il quesito fondamentale riguarda quale forma di pubblicizzazione sia più opportuna, se una nazionalizzazione radicale o interventi più sfumati, come l'azionariato. La commissione economica ascolta numerosi personaggi di spicco di tutti i settori, e per il settore elettrico vengono interrogati Mario Ungaro, vicedirettore dell'IRI e Piero Ferrerio, presidente dell'ANIDEL. I due rispondono alle domande mantenendo atteggiamenti assai diversi: possibilista con prudenza il primo, e sprezzante fino all'arroganza il secondo, per il quale era sempre preferibile «la più sfrenata disorganizzazione alla migliore pianificazione».

Ungaro, dimostrando di non essere pregiudizialmente affezionato a nessuna soluzione, non nasconde i rischi di un'eccessiva burocratizzazione del settore in caso di nazionalizzazione e suggerisce comunque la necessità di un controllo governativo più stretto sull'industria elettrica, realizzabile tramite la creazione di un Consiglio superiore dell'energia elettrica.

I sostenitori della convenienza di un intervento statale, per parte loro, possono far tesoro delle contemporanee esperienze in Gran Bretagna e Francia, cioè nei due paesi capitalisti dove nel frattempo era stata attuata una nazionalizzazione quasi integrale del settore elettrico.

In Gran Bretagna l'Electricity Act, emanato nel 1947, è voluto dai laburisti, ma la decisione politica è basata su considerazioni di natura prevalentemente tecnico-economica, legate all'ano-

mala situazione del Paese per quanto riguarda la localizzazione delle risorse energetiche. Le molte e disperse miniere di carbone di cui è ricco il sottosuolo britannico, infatti, avevano provocato una marcata frammentazione della produzione in una moltitudine di luoghi sparsi per tutto il territorio dell'isola. L'intervento dello stato è quindi necessario per razionalizzare e coordinare produzione e distribuzione. Fra gli obiettivi dichiarati della nazionalizzazione inglese vi è anche quello della estensione massima della rete distributiva, per poter rifornire di energia elettrica, al più basso prezzo possibile, anche le zone rurali più decentrate.

In Francia, invece, produzione e distribuzione sono ben coordinate ed efficienti. La configurazione geografica del Paese e la localizzazione delle risorse permettono collegamenti sempre più vasti tra produttori e distributori, sia sul piano regionale che nazionale. L'interconnessione, estesa a tutta la nazione fin dal 1938, aveva inoltre permesso un razionale sfruttamento delle fonti di energia disponibili. D'altro canto, questo coordinamento era stato possibile in seguito a un consistente processo di concentrazione aziendale e finanziaria, che aveva visto la crescita di alcune potenti società che provvedevano alla produzione e alla distribuzione del 92 per cento dell'energia elettrica, lasciando soltanto l'8 per cento alle aziende pubbliche comunali e consorziali.

Il sistema francese, non disponendo di motivazioni tecnico-funzionali simili a quelle britanniche, si espone agli attacchi politici dei nemici del monopolio, esattamente come stava avvenendo in Italia. La legge dell'8 aprile 1946 crea così, su motivazioni esclusivamente politiche, l'Electricité de France (EDF), con la quale la rete distributiva passa interamente allo Stato.

#### *La ricostruzione*

La rapida e integrale rimessa in efficienza degli impianti costituisce la prima fase del piano di riorganizzazione del settore elet-

trico dopo gli eventi bellici e, successivamente, si comincerà a pensare al miglioramento tecnico del macchinario. La lunga fase dell'emergenza è interamente assorbita da queste preoccupazioni.

Il 31 maggio 1947 viene sciolto l'ultimo governo comprendente i socialcomunisti e, con esso, svanisce anche la possibilità di una nazionalizzazione in tempi brevi.

Fugata la minaccia nazionalizzatrice, le società elettriche tornano alla carica avanzando una proposta di consistente sviluppo del patrimonio elettrico nazionale. Messe le prime toppe ai danni bellici, si mette mano alla fase delle scelte strategiche. Infatti, l'energia è immediatamente posta al centro della riflessione politica ed economica del governo, che formula i primi piani di sviluppo per fronteggiare la trasformazione e i nuovi bisogni del Paese. Programmare correttamente il fabbisogno nazionale per gli anni futuri è operazione difficile e importante, e le nuove scelte di politica internazionale condizioneranno anche le scelte tecniche.

Inoltre, per affrontare un impegno così decisivo e qualificato è necessario risolvere in via preliminare la questione relativa al modo con cui l'elettricità avrebbe potuto contribuire allo sviluppo del Paese. Ciò dette vita a un lungo e duro confronto tra i protagonisti del campo dell'energia.

Il primo nodo da sciogliere riguardava la scelta della fonte primaria: ritornare all'acqua e al carbone o passare al petrolio? La guerra aveva causato uno spostamento degli utilizzi di materie prime a favore dell'acqua.

Nei primi anni della ricostruzione tale scelta, peraltro obbligata, viene ribadita. Infatti, le difficoltà di approvvigionamento del carbone appaiono insormontabili, al punto di farne crollare il consumo, mentre il mercato degli oli minerali non sembra in grado di garantire rifornimenti sicuri. La scelta dell'acqua porta però con sé un limite naturale, poiché l'incremento delle risorse idroelettriche è bloccato essendo già stato raggiunto il pieno sfruttamento dei bacini. Ciò nonostante, le necessità stringenti del mo-

mento e la convenienza economica determinano l'opzione idroelettrica. Già dal gennaio 1946, gli sforzi delle imprese elettriche prendono questa direzione, e subiscono una drastica accelerazione a partire dal 1948.

Vengono aperti nuovi cantieri, con il preciso proposito di sottrarre consensi ai partiti della sinistra, sostenitori della nazionalizzazione: non soltanto l'elettorato, ma gli stessi partiti, colpiti dalle speranze di massicce assunzioni che questa politica lascia intravedere, non possono fare a meno di riconoscere l'utilità di nuove costruzioni per sanare la piaga della disoccupazione. È quindi comprensibile, almeno in parte, il motivo per cui la battaglia per la nazionalizzazione, anche nella sinistra e in particolare nel PCI, conosce ora tentennamenti ed esitazioni, e non viene condotta con la stessa tenacia di altre lotte di quegli anni.

Dopo la cacciata dei socialcomunisti, la Democrazia cristiana imposta una collaborazione con gli elettrici basata sulla promessa di frequenti aumenti tariffari in cambio di una quota di nuove costruzioni sufficiente a sostenere il balzo economico del Paese. Così lo Stato ricostituisce il tacito patto di collaborazione con l'industria più potente del Paese, mentre la scelta di legarsi stabilmente all'occidente in campo internazionale e l'espulsione delle sinistre dal governo forniscono agli industriali la certezza che i loro investimenti non sarebbero andati perduti.

Nel marzo dello stesso anno viene approvato dai due rami del Parlamento il programma di aiuti ERP, i cui fondi cominciano ad affluire in aprile. Ciò permette all'industria elettrica di attingere a prestiti in dollari per acquistare materiali dagli Stati Uniti, stabilendo un flusso di importazione diretta di tecnologie avanzate e già collaudate.

Quel che più conta, però, è che le basi politiche per la ripresa economica hanno trovato una sistemazione convincente per il settore elettrico.

Sfruttando al massimo le possibilità delle centrali esistenti, i cui immobilizzi erano già stati abbondantemente ammortizzati, e sfruttando i residui margini di idroelettrico, le imprese riescono

ancora a garantire la ricostruzione delle risorse energetiche del Paese.

La struttura elettrica rappresenta quindi l'asse portante non solo della ricostruzione, ma anche del primo boom degli anni Cinquanta. E le imprese che ne sono protagoniste rimangono in posizione baricentrica nel sistema di potere, anzi si rafforzano. Il piano ERP permette inoltre di cominciare a pensare anche al futuro non idroelettrico. Le vecchie tecnologie tedesche, infatti, non sono più di moda e gli americani arrivano non solo con i soldi, ma anche con le tecnologie; nascono così nuove centrali termiche: si ampliano Genova, Napoli, Bari e Piacenza.

Nella struttura c'è però chi oppone resistenza ai cambiamenti tecnologici. La vecchia squadra tecnica dell'Edison, che fa ancora capo all'ingegner Orlando, non vuole abbandonare le colaudate tecnologie germaniche, ma l'ingegner Orlando non ha più coperture nei consigli di amministrazione, dove ormai dominano i filo-americani. Saranno appunto loro a imporre la sua sostituzione con l'ingegner Franco Castelli. Questo giovane ingegnere — che abitava nel quartiere borghese costruito a Milano nel primo dopoguerra dal vecchio Bonomi, fra via Salvini e piazza Duse, e che tecnicamente si era fatto le ossa viaggiando anche lui sui camion dell'ingegner Orlando — aveva attraversato l'Atlantico, aprendo la strada a una lunga serie di viaggi di una nuova generazione di ingegneri elettrici, quelli che saranno poi i termotecnici.

Negli anni Cinquanta, i vecchi e ordinati disegni letti in metri, Newton, Joule e calorie, lasciano il passo a disegni pieni di cifre e misure anglosassoni. Compaiono *feet*, *inches*, *Btu* e *pounds*. Il giovane ingegner Speri, arrivato fresco di laurea da Venezia, ristrutturava la squadra tecnica: la nuova deve essere efficiente come la vecchia, ma chi non accetta il cambiamento è bene che se ne vada, per non creare confusione.

Si assiste non solo a un cambio di guardia, ma a un vero e proprio mutamento di stile, di orizzonte culturale e di mentalità. All'ingegner Orlando, in attesa della pensione, viene affidato un

generico compito di consulenza, mentre i suoi uomini sono trasferiti ad altri compiti.

Di quell'epoca di transizione, ricordo mio padre che, nato termotecnico nella squadra dell'ingegner Orlando, viene epurato e diventa turnista nella vecchia stazione elettrica di Porta Volta. La domenica e nei giorni di festa, quando era di turno, si faceva portare il pranzo sul posto di lavoro. Nei giorni di festa la mensa non funzionava e io gli portavo la "schiscietta" con le pietanze calde. Prendevo la circonvallazione a Porta Venezia e scendevo a Porta Volta. Ricordo l'immenso cortile, il grande capannone dove tanto tempo prima c'erano le macchine alternative della vecchia centrale a vapore, la scala di ferro che saliva ripida fino alla stazione elettrica — un susseguirsi di gabbie dove erano alloggiati gli interruttori. L'affascinante architettura liberty in via d'abbandono sottolineava, con il suo fascino decaduto, la rottura con il passato.

Intanto, in un altro angolo di quello stesso complesso di Porta Volta, sta nascendo il futuro nucleo degli ingegneri termoelettrici, che costruiranno il futuro dell'industria elettrica nazionalizzata. Mentre tramonta la tecnologia tedesca e scompare il mondo ordinato dei periti e dei motoristi navali, arrivano gli ingegneri anglofoni, efficienti e aperti secondo il più puro stile yankee, formati negli States, sotto la guida di Castelli e Speri presso la Gibbs and Hill.

#### *Gli anni Cinquanta*

Gli anni Cinquanta costituiscono per il settore elettrico una fase di espansione. Fugata l'eventualità della nazionalizzazione e superata l'urgenza postbellica, grazie anche agli aiuti internazionali l'industria elettrica risale vigorosamente, consolidando quel ruolo predominante nel mondo industriale italiano che già prima le competeva.

L'indubbio favore mostrato dai governi centristi nei confronti delle società elettriche assicura loro la necessaria copertura po-



litica contro i continui assalti dei fautori della statalizzazione. Tra le fila delle imprese commerciali, la presenza di politici appartenenti ai partiti di centro-destra le rafforza e permette alle dinastie degli elettrici di raggiungere posizioni di totale immunità.

Un fatto di rilievo accade nel 1952. Nell'ambito dell'IRI nasce la Finelettrica (Società Finanziaria Elettrica Nazionale), alla quale vengono assegnati consistenti pacchetti azionari di alcune delle maggiori compagnie elettriche. Il raggruppamento delle partecipazioni statali, prima consociate nell'IRI, nelle mani di una finanziaria appositamente costituita lascia presupporre, da parte dello Stato, una volontà coordinatrice dell'attività elettrica, in sostanza un tentativo di contenere e limitare lo strapotere privato. Ma di fatto ciò non accade e, finché vive, la Finelettrica asseconda fedelmente le direttive gestionali espresse dalle compagnie private, sollevando lunghe e inutili proteste da parte dei paladini della nazionalizzazione.

In questo periodo il dato che risalta maggiormente è il progressivo declino di nuovi apporti dalle fonti idroelettriche, dovuto al rapido esaurirsi delle risorse idriche del Paese. D'altra parte, contemporaneamente migliorano le possibilità di approvvigionamento degli oli minerali, mentre nella pianura padana compare, per merito di Mattei, il gas metano. Anche l'attività costruttiva s'avvia a seguire la tendenza di privilegiare l'opzione termoelettrica e, complessivamente, nel corso degli anni Cinquanta prende sempre più corpo la convinzione che i nuovi impianti non saranno più alimentati dall'acqua.

Con lo sviluppo delle centrali termiche comincia a imporsi anche il problema della loro localizzazione. Ancora una volta, l'Edison — diventata Edisonvolta — sarà la prima a porre questo problema. Per merito di Castelli e Speri, la nuova squadra tecnica dell'Edison mette in cantiere il più ambizioso progetto dell'epoca, quello delle grandi centrali termoelettriche di La Spezia e di Piacenza.

La nuova squadra avrà così il suo battesimo del fuoco. Il progetto è ambizioso e sotto alcuni aspetti avveniristico. Speri, so-

prattutto, pensa in grande e sceglie soluzioni tecniche che gli stessi americani giudicano troppo coraggiose. Le caldaie supercritiche di La Spezia non sono solo un'ardita acrobazia tecnica per l'industria elettrica, ma anche uno shock psicologico per l'addormentata industria "termomeccanica" italiana. Tosi e Ansaldo, associate nell'avventura, sono trascinate in quell'avamposto tecnologico che fino ad allora era stato presidiato dai giovani ingegneri di Speri.

L'industria elettrica, in definitiva, aveva portato un po' di Far West in Italia.

Tutto questo avviene nel nord, mentre il sud e il centro restavano indietro: SME e Società Elettrica del Centro sono molto più prudenti e puntano, più modestamente, sullo sfruttamento dei banchi di lignite (centrali di Bastardo e del Mercure). La SME nel '61 avvia la centrale di Napoli Levante. La SADE segue la Edisonvolta e mette in cantiere le centrali di Fusina e Porto Corsini.

#### *L'avvio della ricerca nucleare*

Con Hiroshima si apre l'era dell'atomo. L'Italia era stata, con Fermi e la sua scuola, la vera e propria culla dell'atomo e, finita la guerra, i fisici superstiti di via Panisperna ripropongono il tema dell'atomo, ma questa volta per scopi pacifici, cioè per produrre energia elettrica. È un'utopia, questa, che affascina soprattutto la sinistra. L'atomo è il frutto della ricerca che il signor Hyde ha usato per distruggere e seminare morte, ma che il dottor Jekyll può usare per riproporre un futuro di riscatto sociale ed economico.

Fino alla nazionalizzazione le realizzazioni sono poche, ma sufficienti per impostare il problema e, soprattutto, per aprire un grande dibattito che cerca di valutare rischi e benefici dell'energia atomica, in un paese ormai privo di fonti naturali interne. La produzione di energia elettrica di origine nucleare viene vista in sostanza come sostitutiva di quella idroelettrica.

Si tenta, inoltre, di porre le basi di una futura industria nuclea-

re che non sia condizionata dai monopoli, ma la tecnologia del settore necessita ancora di anni di studio prima di poter essere sfruttata economicamente.

Gli anni Cinquanta sono anni di dibattito intenso ma sterile, privo — anche per l'oggettiva condizione tecnologica nazionale — di sbocchi concreti immediati, in grado di mutare in modo significativo il panorama energetico nazionale. Sull'onda dell'ottimismo, i più pronti a coglierne le potenzialità sono però i privati.

Nel 1947, infatti, viene costituito il CISE (Centro Informazioni Studi Esperienze) per volontà della Edison, della Montecatini, della FIAT, della Pirelli, della SADE, della Cogne, della Falck e della Terni. Per anni, il centro rappresenterà in Italia il polo di attrazione degli studi nucleari, benché i finanziamenti che vi affluiscono non siano particolarmente cospicui.

In carenza di una legge dello Stato che regolasse l'attività nucleare, non ci si può stupire se gli industriali elettrici cercano di creare un monopolio anche in questo settore, in analogia con quello esistente nel campo dell'energia elettrica.

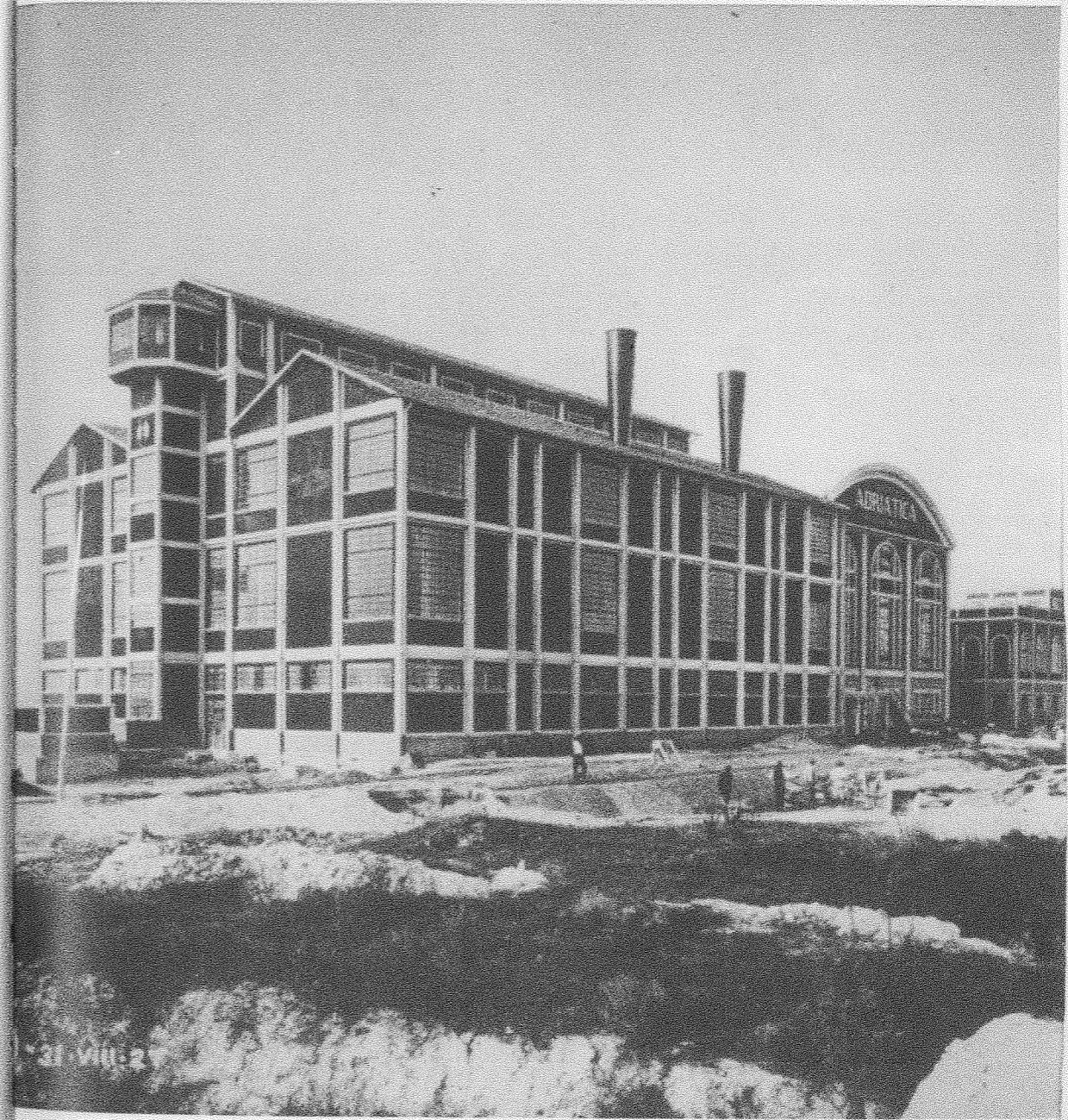
Pur nella sua debolezza e indecisione, la politica governativa non abbandona mai una certa diffidenza nei confronti delle proposte dei privati e l'ipotesi dominante rimane quella di un'iniziativa esclusivamente pubblica. La stessa necessità di ingenti investimenti e l'alto rischio della tecnologia non incoraggiano più di tanto i possibili produttori privati, che tentano di ottenere dallo Stato dei contributi con la promessa di provvedere da soli alla produzione nazionale.

Il primo vero e proprio programma italiano in campo atomico viene presentato alla Conferenza di Ginevra del 1955, un'occasione per fare il punto esatto dello stato del nucleare nel mondo. La relazione, che viene presentata dal professor Giordani, risulta però ancora scarsa di proposte concrete anche se affronta, con qualche ottimismo, previsioni ventennali.

Soltanto verso la fine del decennio comincia ad apparire la possibilità di intraprendere, secondo criteri economici, la produ-

zione di energia elettrica partendo da quella nucleare. Al convegno del febbraio 1959, organizzato dall'associazione delle municipalizzate elettriche, la FNAEM, tale possibilità viene prevista a distanza di quattro-cinque anni, una previsione incoraggiata anche dai notevoli passi avanti compiuti dalla cooperazione internazionale in materia di energia nucleare.

E infatti, nel 1957, nasce finalmente l'EURATOM.



Uno stabilimento della Società di Elettricità Adriatica (SADE).

Il dibattito sulla nazionalizzazione



La centrale a carbone di Genova,  
prima del suo ampliamento negli anni Cinquanta.

*I mutamenti strutturali nel Paese e il dibattito nel settore*

Verso la fine degli anni Cinquanta l'Italia imbocca decisamente la via di una rapida e tumultuosa espansione economica, senza dubbio la più spettacolare della sua storia centenaria.

Un aumento vertiginoso della produzione e conseguentemente dei profitti spinge verso l'alto l'economia del Paese. La crescita interessa l'intero tessuto economico ma l'espansione di alcuni comparti caratterizza il periodo del boom tanto da diventare il simbolo stesso.

L'italiano abbandona la Lambretta, passa alla Topolino e dopo alla Seicento. L'auto trascina l'industria meccanica, mentre la ricostruzione del Paese assorbe investimenti e cemento. L'Italia ha bisogno di energia, e questa volta si rivolge al petrolio che, accantonato dagli elettrici, si fa strada a rimorchio dei grandi processi di trasformazione in corso nel Paese.

Il nord vive le trasformazioni economiche di questi anni con grande intensità, mentre il sud vede peggiorare le proprie condizioni di vita, che spingono migliaia di lavoratori a emigrare all'estero e a inurbarsi nei grandi centri industriali del Paese, soprattutto a Torino e Milano. Scoppiano squilibri territoriali e so-

ciali che danno vita a enormi problemi di convivenza civile, legati all'espansione urbanistica e alla carenza di servizi, strutture e infrastrutture pubbliche e sociali.

Questa fase di concitata crescita economica favorisce anche il settore elettrico, pronto a girare verso le aree trainanti i profitti provenienti dalla gestione del sistema di produzione e distribuzione dell'energia. Una serie di alleanze e l'effettiva predominanza nel panorama industriale italiano permettono agli elettricisti di mantenere il controllo della Confindustria, alla cui guida nel 1961 riescono a piazzare Furio Cicogna.

Comunque, l'egemonia degli elettricisti all'interno dello schieramento padronale non si può definire carismatica. Infatti, essi non riescono mai a imporre una convinta leadership nel mondo imprenditoriale perché i loro rapporti con gli industriali continuano a essere difficili. Il dissenso che cova nella Confindustria è destinato tra l'altro a crescere con l'affermarsi del dinamismo imprenditoriale e di nuovi settori trainanti dello sviluppo economico, lasciando presagire che i padroni dell'energia avrebbero perso, in tempi brevi, più di una posizione.

Da un punto di vista politico, il decennio che va dagli anni Cinquanta agli anni Sessanta registra un lento ma progressivo arroccamento a destra degli elettricisti, anche rispetto ad altri settori industriali. Seguendo questo processo di arroccamento è facile scoprire quanto sia drammaticamente sbagliato l'atteggiamento politico dei soci dell'ANIDEL, che proprio nella Democrazia cristiana vanno perdendo molti consensi e supporti.

Negli anni del dopoguerra, durante i governi costituenti, gli elettricisti hanno già potuto constatare inoltre che l'idea della nazionalizzazione non è sostenuta soltanto dalle tradizionali forze della sinistra. Francia e Gran Bretagna hanno già dimostrato che la nazionalizzazione dell'energia elettrica non è una stravaganza russa o bolscevica ma che può essere compatibile anche con le democrazie occidentali. Dal 1944 al 1947 anche molti rappresentanti del mondo politico moderato si sono schierati per la nazionalizzazione. Questa, nel 1946, è stata compiuta in Francia da

un capo di stato come De Gaulle, che non può certo considerarsi orientato verso il mondo bolscevico.

Anche in Italia, nel primo dopoguerra, prestigiosi uomini politici non sospettabili di simpatie verso la sinistra, e insigni economisti si erano dichiarati favorevoli alla nazionalizzazione. Tra essi Tremelloni, allora segretario del Comitato economico dell'Alta Italia; Libero Lenti, Epicarmo Corbino e De Pretis, ministri di grande peso nei governi costituenti. In quegli anni di dibattito acceso, la nazionalizzazione sembra uno sbocco inevitabile.

La vittoria schiacciante della Democrazia cristiana nelle elezioni del 1948 aveva chiuso l'esperimento del governo con le sinistre.

Gli elettricisti si erano illusi di aver scampato il pericolo. Infatti l'irriducibile Ernesto Rossi dispone per le sue battaglie soltanto di un giornale minoritario come "Il Mondo" e La Malfa, pur essendo un personaggio autorevole, è segretario di un partito che ha sette deputati, perciò, sia pure non rassegnato e sempre più combattivo, non è in grado di esercitare alcuna influenza sul corpicione democristiano.

Da questo momento gli elettricisti avevano ripreso fiducia e con la fiducia riprendono a costruire e a lavorare. La politica non è più motivo di preoccupazione: si può ricominciare a produrre energia e a distribuirla al prezzo che si vuole, condizionando le scelte dei governanti perché si possa sempre guadagnare. L'impegno si concentra nello sforzo di modernizzazione degli impianti, nello sviluppo della tecnologia, nell'espansione dell'apparato distributivo: nel 1955 l'interconnessione raggiunge un livello tale che l'Italia si può considerare un organismo unitario dal punto di vista della distribuzione dell'energia.

Intanto la congiuntura politica si fa particolarmente ricca e complessa. Nascono fermenti nuovi, prendono forma iniziative che compongono nuove alleanze, si modificano delicati equilibri che determineranno, alla fine del processo di maturazione, una svolta: il rovesciamento degli schemi di potere. Nel 1953 la Democrazia cristiana perde la maggioranza assoluta in Parlamento.

I gruppi dirigenti delle società elettriche hanno però stabilito un rapporto privilegiato con il Partito liberale, che ai loro occhi rappresenta la forza politica più vicina ai loro interessi. Il PLI sembra destinato addirittura, dopo il 1958, a diventare la possibile alternativa di potere, e l'Edison manda alcuni dei suoi più prestigiosi dirigenti a candidarsi nelle file del PLI. Ma il calcolo è sbagliato, il successo del PLI è effimero: la DC rimane il cardine del sistema, la connotazione, la sigla, il volto del centrismo.

Gli elettrici, impegnati nello sforzo tecnologico che garantirà loro i futuri guadagni, orgogliosi dell'efficienza produttiva dei loro impianti e preoccupati soprattutto che ciò corrisponda a una congrua rendita economica, restano arroccati nel loro splendido isolamento. Pagheranno cara questa solitudine nel momento della resa dei conti con i nazionalizzatori.

Tecnicamente i passi avanti nel settore elettrico sono stati considerevoli. L'Italia occupa la quinta posizione nella graduatoria mondiale dei produttori idroelettrici dietro a Stati Uniti, Canada, Giappone e Unione Sovietica, e detiene l'ottava posizione nella graduatoria mondiale relativamente alla produzione complessiva.

Inoltre, gli elettrici esercitano forti pressioni sul mondo politico per ottenere aumenti tariffari, trovando sempre presso il governo un accoglimento favorevole e condiscendente.

Di fronte a tale determinazione politica, si comprende dunque perché gli avversari del monopolio si battano anche per una diversa politica tariffaria e per l'estensione a tappeto degli allacciamenti su tutto il territorio: nel meridione, il 38% della popolazione è senza luce. Secondo i fautori della nazionalizzazione, tale obiettivo è raggiungibile soltanto attraverso questa operazione politica, i cui tempi, intanto, stanno lentamente maturando.

I primi articoli di Ernesto Rossi, uno dei padri della campagna che porterà al passaggio del settore elettrico allo Stato, appaiono sul "Mondo" nel 1951. L'obiettivo del celebre polemista è quello di sconfiggere una *lobby* politica ritenuta estremamente pericolosa per la nazione. Il movimento favorevole alla nazio-

nalizzazione, che nell'ultimo scorcio degli anni Quaranta era stato appannaggio esclusivo della sinistra, si colora nel decennio successivo di tinte liberal-radicali, mentre le sinistre, impegnate su altri e non meno importanti fronti, finiranno per passare in secondo piano.

Sull'"Espresso" appaiono costantemente gli articoli di Eugenio Scalfari destinati proprio a denunciare la situazione di privilegio goduta dalle società private e a riavviare la questione. Insomma il tono del dibattito, che nel problema delle tariffe trova uno dei nodi centrali, viene tenuto elevato e si cerca di portarne i risultati a conoscenza di quanta più gente possibile, nel tentativo, parzialmente riuscito, di renderla una vera e propria questione di interesse vitale per il Paese.

*Il convegno degli "Amici del Mondo" e la ripresa del dibattito sulla nazionalizzazione*

Il 12 e 13 marzo 1960 si tiene al teatro Eliseo di Roma il nono convegno degli "Amici del Mondo". Tema dell'incontro, organizzato dall'attivissimo gruppo di intellettuali raccolto intorno a una delle più celebri riviste del tempo, "Le baronie elettriche". Lo stesso giorno dell'apertura del convegno, la RAI ospita Vittorio De Biasi, chiamato a spiegare il significato della polemica in corso tra elettrici e avversari del monopolio, un fatto che assicura al convegno del "Mondo" una pubblicità ancora maggiore di quella sperata.

L'incontro, alla cui base c'è la richiesta di una pronta e integrale nazionalizzazione del settore elettrico, fa da ariete e produce l'apertura necessaria alla ripresa del dibattito sul mutamento di proprietà e di gestione dell'apparato energetico italiano: di lì a due anni, tutte le forze politiche ed economiche sarebbero state mobilitate e messe in campo. La risonanza dell'iniziativa è tale che, a distanza di poche settimane — il 6 aprile e il 4 maggio — la questione elettrica è oggetto di due dibattiti nell'ambi-

to della popolare trasmissione radiofonica "Il convegno dei cinque", mentre già qualche mese prima, nel dicembre del 1959, era stato organizzato a Milano un convegno dal titolo "I padroni di Milano: La Edison", al quale erano intervenuti sia Scalfari che Ernesto Rossi.

Quando si apre il convegno del "Mondo", insomma, il clima è già caldo.

L'incontro su "Le baronie elettriche" è frutto dell'azione del gruppo radicale che fa capo alla rivista, ma vi partecipano, unendosi all'iniziativa su tutto il fronte, anche altri partiti laici rappresentati all'Eliseo da alcuni dei loro più prestigiosi leader, fra cui Ugo La Malfa, Bruno Visentini e Riccardo Lombardi. La mozione conclusiva del convegno di Roma, dai toni decisamente pronunciati, denuncia «l'intollerabile situazione di monopolio» e chiede senza indugi la nazionalizzazione, fornendo un impulso decisivo alla definizione della questione. Gli attacchi di Scalfari dalle colonne dell'"Espresso" e di Rossi da quelle del "Mondo" sensibilizzano l'opinione pubblica al di là della cerchia degli specialisti.

Questo interesse da parte degli organi di informazione, del resto, è motivato dal riconoscimento della centralità dell'industria elettrica nello sviluppo economico e politico di quel momento. La congiuntura politica, infatti, è allora strettamente legata alle vicende dell'industria elettrica. La transizione verso il primo governo di centrosinistra rappresenta una delle pagine più importanti della storia politica del dopoguerra.

Lo schieramento delle forze in campo è costituito, da un lato, da liberali, buona parte della Democrazia cristiana di De Gasperi e un settore dei socialdemocratici, cioè dall'asse di governo della ricostruzione. Il perno di questo schieramento è rappresentato dal centro moderato della Democrazia cristiana, che garantisce politicamente le società elettriche e ne viene a sua volta garantita economicamente.

Sull'altro fronte, esiste un'area laica corrispondente all'ex Partito d'azione, sostenuta da importanti centri di potere bancario.

La Banca Commerciale ha un punto di riferimento in La Malfa, che sul "Mondo" conduce strenue battaglie proprio contrapponendosi allo schema di rapporti allora potente e imperante. Poi ci sono le tradizionali forze della sinistra, rappresentate dal Fronte popolare che però, essendo all'opposizione, sono considerate al di fuori del sistema e quindi marginali.

#### *Nascita e sviluppo dell'ENI*

Mentre infuria il dibattito politico sul tema della nazionalizzazione, nel mondo energetico si profila una grande novità: la crescita dell'ENI; una struttura per la produzione di energia parallela a quelle esistenti, ma pubblica e concorrenziale.

L'ENI cresce grazie alla determinazione del suo Presidente, Enrico Mattei, che nel primo dopoguerra era stato incaricato di provvedere alla liquidazione dell'AGIP; ma invece di scioglierla, Mattei costituisce l'ENI e lo rafforza, sfruttando soprattutto la scoperta del metano.

L'ENI è un ente pubblico, ma gestisce lo sfruttamento di questa risorsa in piena autonomia. Il suo Presidente, Enrico Mattei, manovra il capitale dello Stato come se fosse proprio, con lo stile, l'iniziativa, l'autorità e l'autonomia di azzardo propri di un imprenditore privato. Ne nasce la possibilità di creare un meccanismo di accumulazione, la cosiddetta rendita metanifera, che egli gestisce sempre con criteri privatistici, coltivando abilmente la crescita di potere che da essa gli deriva.

Ecco quindi presentarsi alla ribalta un nuovo centro di potere economico molto robusto, un sistema potenzialmente alternativo in grado di contrastare, proprio sul piano dell'influenza politica, lo schieramento moderato, che finora ha fatto perno sui "padroni del vapore". In base alla sua fondamentale vocazione all'autonomia, l'ENI dispone di una propria valenza in termini politici e diventa, in breve, un punto di riferimento e di aggregazione delle forze politiche non condizionate dal grande potere ca-



pitalista, che nel suo complesso rimane legato al baricentro moderato del potere democristiano.

L'ENI è appunto l'elemento di rottura di questo assetto: la sua capacità di accumulazione e il potere che da essa deriva sono volti in direzione diversa da quella tradizionale e favoriscono il formarsi di una corrente di sinistra nella Democrazia cristiana. Tutti i fermenti innovativi e progressisti nell'area cattolica vengono alimentati da Mattei.

Il fronte del partito si spezza e, garantita da questo nuovo potere, nasce nel Mezzogiorno una classe dirigente diversa, più giovane, non strettamente legata al centro moderato del partito.

È l'epoca in cui Marcora, braccio politico di Mattei, dà avvio a un confronto dialettico all'interno del suo partito, mentre Mattei schiude un fronte di dialogo anche verso il mondo della sinistra, recuperando quadri intellettuali che vengono inseriti nelle tecnostutture dell'ENI: basta pensare all'esperienza di Ruffolo, capo dell'Ufficio studi dell'ENI. In tal modo vengono gettati potenziali ponti verso la sinistra ufficiale, la sinistra politica, rimettendo in movimento non solo il piano degli assetti economici ma l'intero scenario delle alleanze politiche.

Anche in politica estera, mentre il potere ufficiale è legato al sistema occidentale che fa perno sugli americani, Mattei costruisce una trama di rapporti verso i Paesi del Terzo mondo, dando inizio a una propria politica petrolifera, pienamente autonoma, che turba e contrasta il sistema di alleanze nel settore petrolifero, pesantemente legato alle Sette Sorelle. Ancora nuovi fronti di dialogo: si saldano amicizie con la resistenza algerina, con i Paesi del Terzo mondo e con tutte le forze che in essi contestano l'egemonia delle Sette Sorelle in Medio Oriente.

È indubbiamente una scelta inusitata rispetto allo schieramento ufficiale, che in politica internazionale è rigidamente legato al sistema occidentale che fa perno sugli americani.

Mattei irrompe sulla scena economica e politica da protagonista, un jolly che non subisce condizionamenti ma condiziona. Si spiega perché molti pensano ancora oggi che l'incidente ae-

reo di Bascapé in cui perse la vita nel 1962 fosse in realtà un attentato. Se si trattò di omicidio politico — secondo una tesi abbastanza diffusa — esso fu comunque compiuto quando ormai le ragioni per compierlo avevano perso consistenza.

Mattei, infatti, si era reso conto che non poteva più rimanere un isolato: il metano era una risorsa non sufficiente né inesauribile. «Sono un petroliere senza petrolio — ripeteva — alla fine mi devo mettere d'accordo con chi il petrolio ce l'ha». Quando muore, il fronte politico non gli è più del tutto avverso, e nemmeno la FIAT lo considera più un nemico. La tesi di una sua eliminazione violenta, alla vigilia della pace con le Sette Sorelle, potrebbe quindi apparire un'interpretazione inverosimile, se non si dovesse constatare, anche troppo spesso, che il terrorista è sempre quello che capisce per ultimo. Mentre i suoi capi hanno già capito che non è più il caso di colpire l'obiettivo perché considerato ormai inoffensivo, il terrorista esegue freddamente l'ordine ricevuto.

L'ENI di Mattei si presenta comunque alla ribalta come una forza autonoma, che crea nello schieramento interno nuovi punti di riferimento politici. Mattei stesso li aveva voluti e coltivati, contribuendo alla loro crescita, alla loro aggregazione e, infine, al loro condizionamento.

Interessi economici ben definiti sposano un disegno politico fondato su alleanze che, per la prima volta, vedono una parte del mondo cattolico uscire dalla tradizionale area conservatrice. Questo nuovo settore politico è convinto che, per affrancare la propria linea dai condizionamenti precedenti e per contrastare l'egemonia di un sistema che poggiava, fino ad allora, sul capitalismo privato, sia necessario gestire l'emergente potere industriale pubblico.

Il disegno intuito da Mattei trova disponibili nella Democrazia cristiana, oltre al nucleo duro dei basisti di Marcora, i sindacalisti guidati da Pastore, il gruppo di Fanfani, Dossetti e Gronchi, e la classe politica del sud emergente con Colombo e soprattutto con Moro.

Di fatto sono questi, nella DC, i gestori di un'iniziativa politica che preme per il passaggio della produzione dell'energia elettrica dal privato al pubblico, anche se la loro tattica sarà quella di mostrarsi passivi nei confronti di questa stessa iniziativa, e non di promuoverla attivamente.

In neppure due anni il baricentro democristiano si sposta da destra a sinistra, un trapasso che non per tutti si rivela indolore.

Al di là del dibattito ideologico, i fatti strutturali che lo determinano sono: l'emergere di un disegno di politica energetica alternativo, con perno nell'ENI, che privilegia l'uso di fonti d'importazione per coprire il crescente fabbisogno energetico del Paese; l'esigenza di una classe politica che si va affrancando dalle precedenti alleanze e subordinazioni e vuole avere dei centri di potere da gestire e condizionare in proprio; nuove suggestioni di interesse economico che incrinano il fronte del capitalismo privato. E, di fondo, c'è l'utopia che sia possibile recuperare energia primaria a basso costo in parte da fonti nazionali (il metano) e in parte da un'alleanza Italia-Terzo mondo, che liberi il Paese dal cartello petrolifero.

All'orizzonte si intravede una concomitanza di interessi DC puntare sul disegno di sviluppare la motorizzazione privata su gomma, che dà luogo a un'alleanza oggettiva con l'industria automobilistica. Sono gli anni in cui si cominciano a creare le grandi infrastrutture autostradali e nasce la Società Autostrade dell'IRI, mentre la FIAT vede nei rapporti con l'est la possibilità di apertura di nuovi mercati: è l'epoca in cui Valletta tratta Togliattigrad. Vi sono infine i problemi di rivalità per la leadership all'interno della Confindustria.

In questa fase, la sinistra interna alla Democrazia cristiana proietta le sue frange verso gli altri partiti diventando un polo di aggregazione nel raggio del centro-sinistra. L'obiettivo è quello di contrastare il monopolio del potere economico, ancora nelle mani della tradizionale dinastia dei "padroni del vapore", e questo salda un ponte d'intesa fra Democrazia cristiana e Partito socialista. Ma la parte più attenta della DC si è posta l'obiettivo

di egemonizzare nuove aree di potere e non trova di meglio che sottrarlo a Valerio e soci, per poi gestirlo praticamente in proprio. Infatti, mentre i partiti della sinistra rivendicano la nazionalizzazione dell'energia elettrica partendo da un'opposizione al sistema e sviluppando tesi politiche di natura ideologica, fondando su queste le loro battaglie per il controllo del sistema, la DC si pone immediatamente il problema di qualificare un proprio gruppo dirigente cui affidare il compito di orientare il sistema di sviluppo economico.

Il grande tessitore, colui che determina le alleanze di questo disegno, che lo percepisce nel suo sviluppo e lo ordina con sottile arte strategica, è Aldo Moro. L'operazione è però resa possibile dalla disponibilità della finanza laica ad allearsi su questo fronte: il mondo bancario internazionale, più o meno massonico, che fa perno sulla Banca commerciale italiana, con la sua adesione pone in sostanza un vincolo su tutta la parte finanziaria della nazionalizzazione.

#### *Il centrosinistra*

La nazionalizzazione dell'industria elettrica diventa la condizione politica per l'attuazione dell'accordo di centrosinistra. Dietro il paravento delle molte, complicate e quasi sempre impeccabili dimostrazioni tecnico-economiche stanno infatti motivazioni politiche in grado di rendere plausibile qualsiasi argomentazione, favorevole o contraria.

È un'operazione di vertice, decisa praticamente nelle segreterie dei partiti della nuova maggioranza di governo.

Il PSI la pone come pregiudiziale alla formazione del primo governo di centrosinistra — varato il 21 febbraio 1962 e rimasto in carica fino al 21 giugno 1963 — che comprende democristiani, socialdemocratici, repubblicani e ha l'appoggio esterno dei socialisti.

Nelle elezioni politiche del 1963, il tradizionale elettorato mo-

derato penalizza la DC del 3,5% dei consensi e parte del dissenso è senz'altro dovuto alla questione dell'industria elettrica. Oltre alla destra del partito, contro il progetto di nazionalizzazione —peraltro dato per scontato già al momento dell'accordo politico di governo — si mobilita anche la corrente di "centrismo popolare", quella di Scelba, Martinelli, Scalfaro, Lucifredi e Gonnella. Pur non schierandosi a fianco degli industriali elettrici, questo gruppo si mantiene contrario alla nazionalizzazione in via di principio, sottolineando il ruolo dell'iniziativa privata nel contesto italiano. Non a torto teme che nelle intenzioni dei socialisti, ancora molto travagliati all'idea di consumare l'insolito connubio, la nazionalizzazione sia solo la prima di una lunga serie di riforme economiche e sociali, che avrebbero portato a decisive trasformazioni strutturali dell'economia.

Il convegno di San Pellegrino del settembre 1961 e il congresso DC di Napoli del gennaio 1962 rappresentano due momenti-chiave per la comprensione del delicato passaggio verso il centrosinistra, e, conseguentemente, verso la nazionalizzazione. Poco dopo il congresso, il 2 marzo, il presidente del Consiglio Fanfani fa il primo passo verso la nazionalizzazione. Infatti, in occasione della dichiarazione programmatica per l'insediamento del primo governo di centrosinistra, si impegna a sottoporre al Parlamento un provvedimento di "razionale unificazione del sistema elettrico nazionale". È un passo cauto, ma ufficiale: per la prima volta il tema si affaccia nel programma del governo.

I toni usati nel dibattito sul passaggio allo Stato del patrimonio elettrico sono inizialmente sfumati, ma contengono segnali inequivocabili sulle intenzioni della nuova maggioranza. I più avveduti nella DC si rendono conto fin dal 1960 che la nazionalizzazione è un passaggio obbligato per giungere a un governo stabile. Per la DC il problema diventa subito un altro: come poter aumentare il proprio potere politico ponendosi a capo dell'ente statale incaricato di erogare l'energia elettrica.

Dietro alla dichiarazione esplicita di ritenere la nazionalizzazione un provvedimento di carattere tecnico, cioè una semplice

razionalizzazione del sistema capitalistico di cui non avrebbe del resto intaccato la struttura, stanno calcoli di natura politica, proiettati verso il lungo periodo, che alla fine non si riveleranno errati.

Alla DC non dispiacerebbe, inoltre, spazzare via dal panorama industriale italiano le *holdings* elettriche, o per lo meno ciò non dispiacerebbe certo a quella DC che con esse non ha mai intrattenuto rapporti particolarmente buoni. La Democrazia cristiana non avrebbe probabilmente mai preso l'iniziativa ma, attratta a causa del momento politico verso la mossa dei partiti laici, socialisti in testa, non resiste.

Ben diversa invece la situazione della destra del partito, rimasta isolata dalla manovra di vertice e attaccata fino all'ultimo agli interessi degli elettrici, alcuni dei quali siedono, o avevano seduto in Parlamento proprio fra le sue fila. La destra non giunge però a scissioni interne traumatiche e al momento della discussione parlamentare lascia la difesa degli elettrici, a liberali, misini e monarchici. Si limita a rivendicare tenacemente la legittimità delle società a operare in regime di monopolio e, al termine della lunga contesa, l'estrema destra democristiana, disciplinatamente, abbasserà le armi dietro la promessa che non vi sarebbero stati più casi analoghi in Italia e che quella sulla pelle dell'industria elettrica sarebbe rimasta un'operazione isolata.

La DC ha ormai capito che non ha più bisogno della stampella dei privati. Mattei ha aperto la strada, ma la lezione è stata seguita rapidamente dall'IRI. L'industria pubblica ha ormai stretto un'alleanza di ferro con i gruppi emergenti della dirigenza democristiana: Mattei con Marcora, l'IRI con Fanfani.

Vinta la battaglia interna contro la destra, scontata la sconfitta dei monopoli elettrici, nella DC si pone il problema di come operare quest'importante redistribuzione di potere.

L'IRI e l'ENI erano nati sulla base di una motivazione economica e ideologica che non si pone per l'industria elettrica. Quegli enti infatti si erano dati la missione di garantire allo stato strumenti moderni per favorire lo sviluppo del Paese, laddove lo stato

con i suoi apparati e i privati con i loro vincoli di profitto, non potevano o non volevano intervenire. L'ENI aveva dato al Paese una politica petrolifera e metanifera, l'IRI una politica dell'acciaio e delle infrastrutture.

Nel caso degli elettrici, seppure con arroganza, i privati avevano garantito al Paese un servizio tecnicamente di prim'ordine e avevano costruito una tecnostuttura che ormai esportava il *know-how* italiano in tutto il mondo: quanto ai lautissimi profitti, che pure c'erano, sarebbe interessante confrontarli con le rendite occulte di ENI e IRI. Il grande errore degli elettrici, in sostanza, era stato quello di aver finanziato un disegno politico perdente, a differenza di quanto erano riusciti a intuire ENI e IRI.

Per le sinistre invece, il tema del passaggio al pubblico si regge tutto su motivazioni ideologiche. Per esse è importante imporre dei criteri istitutivi in grado di garantire alla nuova azienda un'articolazione democratica attraverso un collegamento con i centri decisionali della politica di sviluppo programmato a livello nazionale e raccordato con il disegno di regionalizzazione del Paese.

I sindacati, che nel frattempo si svegliano, chiedono inoltre qualche forma di controllo da parte di auspicate nuove strutture di democrazia di base, per attuare una vera riforma strutturale e non solamente un'operazione tecnico-burocratica. La nazionalizzazione, insomma, deve trovare la sua strada in mezzo a visioni profondamente differenti della meta da raggiungere. Tuttavia procede, anche perché è funzionale al nuovo corso politico italiano. Sebbene manchi una chiarezza politica di fondo nell'impostare la riforma, in comune ci sono gli interessi prevalenti della nuova maggioranza, che vuol colpire la destra economica del Paese in gran parte coincidente con il trust elettrico. Nella decisione della DC è rintracciabile anche una sorta di risentimento nei confronti della Confindustria di Cicogna, che negli ultimi anni si era progressivamente spostata verso la sponda politica del PLI.

La nuova DC deve togliere a questo partito l'acqua in cui nuo-

ta, per non scoprirsi a destra mentre apre a sinistra. In quest'operazione è di grande aiuto l'approccio teorico di personaggi indipendenti come Guido Carli, governatore della Banca d'Italia, e Ugo La Malfa. Questi, la cui fama di economista *liberal* è indiscussa, trova giustificazioni macroeconomiche alla nazionalizzazione ed entrambi sostengono l'esigenza di sbloccare gli ingenti immobilizzi nel settore elettrico per rimetterli in circolo secondo gli obiettivi che la programmazione, nuova parola magica del centrosinistra, avrebbe individuato come più produttivi.

Scardinare il fronte degli industriali e superare il monopolio elettrico, dominato dalle retrive posizioni dei padroni dell'energia, avrebbe liberato molti imprenditori più sensibili al nuovo, fino a quel momento costretti a una politica di retroguardia.

Dragone — oggi consigliere di amministrazione dell'ENEL — che, giovane quadro politico, fu testimone delle battaglie degli "Amici del Mondo", ricorda questo scollamento del fronte confindustriale e bancario:

Questa operazione è venuta fuori perché si è rotto il fronte confindustriale. Valletta si è posto su una posizione di neutralità. Il sistema bancario aveva praticamente aderito alla operazione lucrando il controllo di tutta la parte finanziaria della negoziazione, vincolo da cui l'ENEL è ancora oggi dipendente.

Ha ragione Piero Ottone nel suo libro *Il gioco dei potenti* quando afferma che era nato un nuovo ceto. C'era proprio la voglia di scardinare i vecchi tagliatori di cedole, De Biasi e soci.

E poi c'era insofferenza per quella grandissima immobilizzazione di capitali che nelle mani di vecchi coglioni non avrebbe dato nessun frutto e sarebbe stata gestita all'insegna dell'arroganza di potere. Fare centrali era comodo, tutto sommato le tariffe le imponevi tu, e con le tariffe drenavi capitali.

Loro, gli elettrici, erano grandi drenatori di capitali. Le loro emissioni andavano sempre bene perché, che cosa c'è di più sicuro del fornire energia elettrica prodotta con l'acqua? Non hai praticamente vincoli esterni e hai un rendimento sicuro.

La Edison è raccomandata ai risparmiatori possessori di azioni. L'azionista Edison è cassetista per eccellenza, la vecchietta pensionata, proprio perché a loro un rendimento è assicurato. Di conseguenza

gli elettrici drenavano risorse che venivano a mancare a settori più di rischio, più emergenti, e più innovativi. Negli scrigni delle società elettriche c'era una montagna di denaro che non circolava nel Paese, stava solo nel settore: questo è stato l'elemento che ha più convinto le banche, soprattutto le banche più innovative. Alle altre, alle banche vecchie andava pure bene tutto questo, purché fossero dentro al cartello bancario che garantiva le emissioni.

Se le obbligazioni si collocano bene ci guadagni bene anche tu che emetti.

Per i comunisti, la nazionalizzazione è il logico sbocco di uno degli slogan più sentiti del partito: «la lotta contro i monopoli»; anche se nel mirino dei comunisti c'è più la FIAT che gli elettrici, naturalmente il partito di Togliatti non si sottrae alla campagna contro l'Edison e le altre società elettrocommerciali. La sua preoccupazione principale è quella di garantire alla CGIL un ruolo nel futuro monopolio pubblico, ruolo peraltro già in essere con le società elettriche. È proprio la FIDAE-CGIL, con il suo pragmatico leader Valentino Invernizzi, a garantire questo passaggio; ma quella della CGIL e del PCI sembra la dichiarazione di guerra della Russia al Giappone, giusto in tempo per sedersi al tavolo dei vincitori.

Le voci a difesa degli elettrici non sono molte neanche nel mondo industriale. Molti dei loro colleghi, anzi, non sono contrari alla nazionalizzazione del sistema dell'energia proprio per punirli del loro comportamento. Già anni prima v'erano state delle vere e proprie rotture fra elettrici e industrie consumatrici di elettricità: la Montecatini, ad esempio, aveva dato vita all'UNACEL per difendere i consumatori industriali.

La nazionalizzazione non fa che allargare la spaccatura già esistente e né la FIAT — che è autoprodottrice e tiepidamente favorevole alla statalizzazione — né la Confindustria intendono o vogliono ricucire. I rappresentanti delle compagnie elettriche contrattaccano con il solo ausilio dello schieramento politico di destra, liberali in testa. Cercano di diffondere il panico tra i piccoli azionisti, minacciano sconvolgimenti e crolli in Borsa. Cini

opera pressioni su Colombo, ministro dell'Industria, affinché receda dalla volontà nazionalizzatrice manifestata; Bruno e Pirelli sono attivissimi nel tentativo di portare dalla loro parte un settore del partito di maggioranza che si mantiene contrario al progettato passaggio allo Stato. La Borsa in effetti vive dei momenti di turbamento all'indomani della presentazione del disegno di legge da parte del Consiglio dei ministri.

Si tratta comunque di movimenti contenuti e mai rovinosi. Gli azionisti, che l'Edison nel febbraio aveva cercato di lusingare aumentando i dividendi, si comportano in modo più maturo di quanto si potesse sperare, anche se nei giorni critici le operazioni al ribasso sono numerose.

#### *La nazionalizzazione*

Al termine di una lunga serie di riunioni, il 17 giugno 1962 la nazionalizzazione era un fatto deciso. All'ultimo incontro sono presenti il presidente del Consiglio Fanfani; i segretari dei partiti di maggioranza: Moro, Nenni, Saragat e Reale; i presidenti dei gruppi parlamentari democristiani: Gava e Zaccagnini; e ancora Lombardi, La Malfa, Colombo, Tremelloni, Ferrari Aggradi, Bosco, Bo, Sullo, Trabucchi, Saraceno e Carli.

Colombo e Gava sono gli ultimi a cedere alla decisione di nazionalizzare, voluta dai più, e fino alla fine puntano su una soluzione intermedia, meno radicale della statalizzazione. Dopo un acceso dibattito prevale la linea del disegno di legge-delega, per non incorrere nel rischio di incostituzionalità con un decreto legge, pur sapendo che in questo modo si sarebbe incappato nell'ostruzionismo della destra.

Il 18 giugno il Consiglio dei ministri approva il disegno di legge, che viene inviato alle Camere per la conversione in legge. La sera del 20, a "Tribuna politica" il disegno di legge viene discusso da Saraceno, Mezzanotte (capo di gabinetto del ministro Colombo) e dai giornalisti Scalfari e Bartoli. Due giorni dopo sul

“Corriere della Sera”, nemico della nazionalizzazione, appare un'intervista a La Malfa; il leader repubblicano tenta di prevenire lo smarrimento psicologico che sta prendendo molti piccoli azionisti delle società elettriche e gli operatori economici in genere.

La spallata è ormai stata data. A distanza di quasi ventiquattro anni Scalfari scrive:

Forse non è stato capito abbastanza quale terremoto abbia prodotto la nazionalizzazione elettrica all'interno della struttura di comando dell'industria e della finanza del nostro Paese. Il problema è stato studiato da molti aspetti, ma assai poco da questo.

Eppure il regno di Agnelli è stato reso possibile proprio dalla nazionalizzazione, che ha sgombrato il campo dal solo contropotere che potesse bilanciare la FIAT. La nazionalizzazione disferà infatti un sistema di alleanze che durava da mezzo secolo. Il gruppo veneto dei Volpi e dei Cini si disperde, mentre Orlando si lega sempre più a Pirelli e, per suo tramite, graviterà su Torino. La SNIA, morto Marinotti, viene di fatto guidata da Mediobanca che, dopo aver assistito inerte alla postuma vendetta di Valerio contro la Montecatini, estromesso Valerio si comprometterà nel disperato tentativo di risanare la Montedison e non troverà infine altra sponda che il gruppo Agnelli.

Maturate le condizioni politiche, si pone il problema del tipo di nazionalizzazione da realizzare.

Si scontrano due tesi: ente pubblico oppure finanziaria a partecipazione statale. Un comitato ristretto — nominato il 18 aprile 1962 e formato dai ministri La Malfa, Tremelloni, Trabucchi, dal governatore Carli, da Saraceno e dai deputati Ferrari Aggradi e Lombardi — è incaricato di sciogliere il nodo. La Finelettrica, nell'ipotesi di “irizzazione” del settore, avrebbe dovuto acquistare i pacchetti azionari dei gruppi privati, come avvenuto per le società telefoniche. Nella DC non pochi apprezzano questo modo indolore di dare un colpo di spugna sul monopolio privato. Fanfani è un naturale alleato della rinnovata dirigenza

dell'istituto di Via Veneto e la soluzione permette un'operazione dall'esito scontato per quanto riguarda il *cui prodest?* politico.

La scarsa prova di “pratica politica” che la Finelettrica aveva fornito fino a quel momento la rende però poco affidabile agli occhi dei più convinti nazionalizzatori e, nella stessa DC, troppi settori non si sentono di sostenere questo progetto strenuamente. Lo stesso Di Cagno — presidente della Finelettrica e futuro presidente dell'ENEL —, vicino a Moro, e il segretario della Finanziaria, Benedetti, sono contrari all’“irizzazione”, così come lo è il ministro dell'Industria Colombo e il suo capo di Gabinetto, Mezzanotte.

Sicuramente favorevole è invece la dirigenza della SME, al punto che il suo amministratore delegato, l'ingegner Masturzo, rifiuta l'incarico di Direttore generale del costituendo ente pubblico economico. Nella Finelettrica, Di Cagno e Benedetti vivono quei giorni come assediati da una dirigenza tutta ostile. Benedetti e Mezzanotte fanno ponte tra di loro.

Il primo, dalla Finelettrica, apre gli archivi per fare avere alla Commissione dei Quaranta, che ha l'incarico di studiare il problema, tutti gli elementi conoscitivi necessari a motivare la legge di nazionalizzazione che sta nascendo, mentre Mezzanotte lavora al ministero per organizzare la proposta di legge. I due si incontrano quasi clandestinamente, e toccherà a Mezzanotte di convincere personalmente Fanfani che la strada dell’“irizzazione” può sollevare dubbi di incostituzionalità.

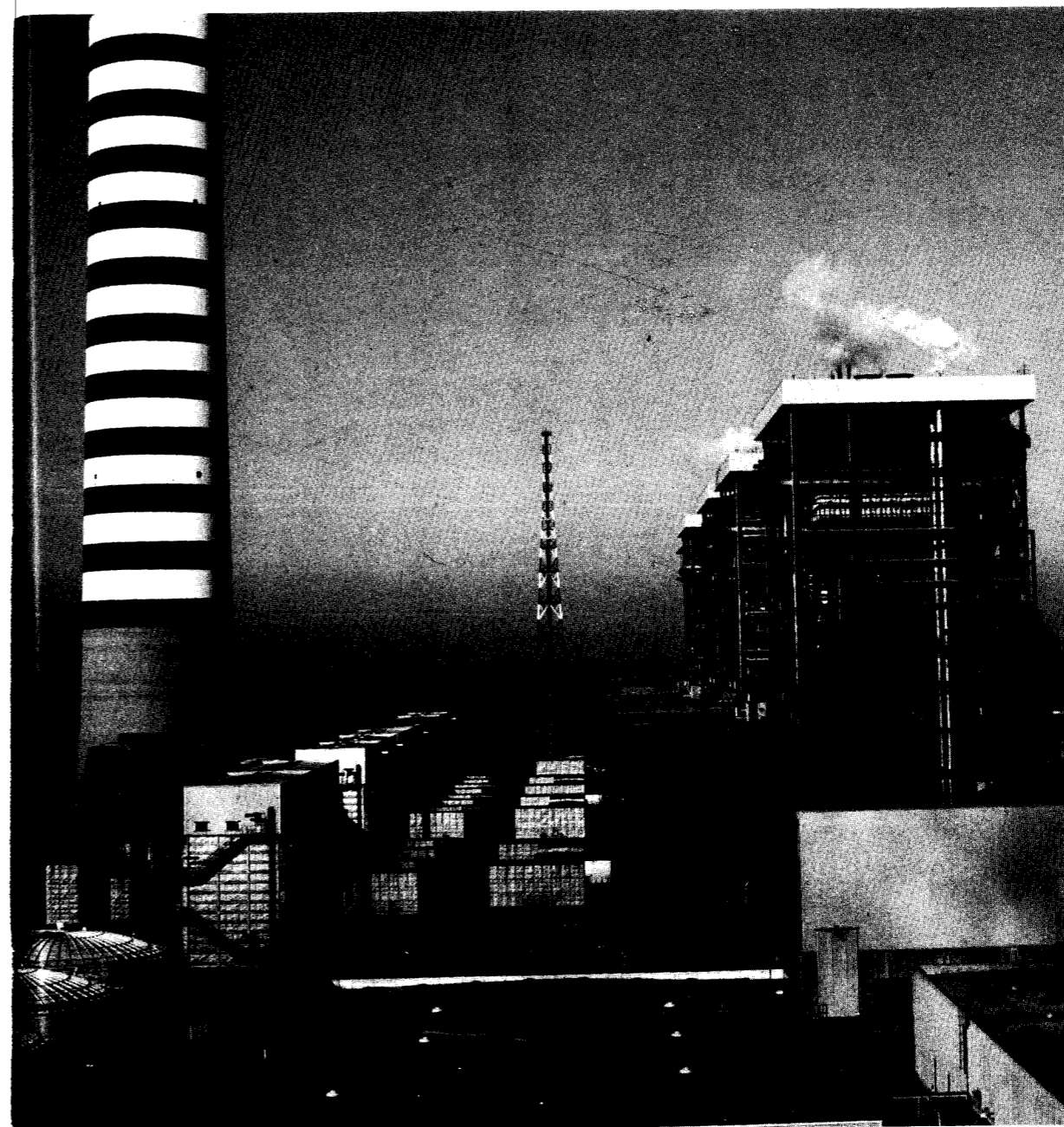
Tutte le altre proposte vengono rapidamente abbandonate. Nessuna di esse viene esposta in modo formale in un progetto di legge presentato al Parlamento: è chiaro che si tratta di proposte-diga, destinate cioè a frenare l'impeto dei nazionalizzatori nel tentativo di accontentarli senza rompere l'equilibrio caro alle società private. Solo i democristiani le appoggiano, tatticamente, un po' per perdere tempo e un po' perché ancora all'interno del partito convivono opinioni diametralmente opposte a proposito dell'industria elettrica privata. Il loro fallimento è però scontato. La piena del fiume della nazionalizzazione, per ri-

manere nella metafora, non verrà fermata da nessuna diga.

La nuova Dc, quella di Fanfani, di Vanoni, di Marcora e di Gronchi, ha deciso di aprire a sinistra e non può fare a meno dei socialisti. Su un punto i socialisti sono tutti d'accordo, da Nenni a Lombardi ai carristi. Lombardi in particolare si impunta contro l'ipotesi dell'"irizzazione", anche se alla fine ironizzerà sulla sua vittoria ammettendo di aver vinto quando gli altri avevano già deciso di perdere.

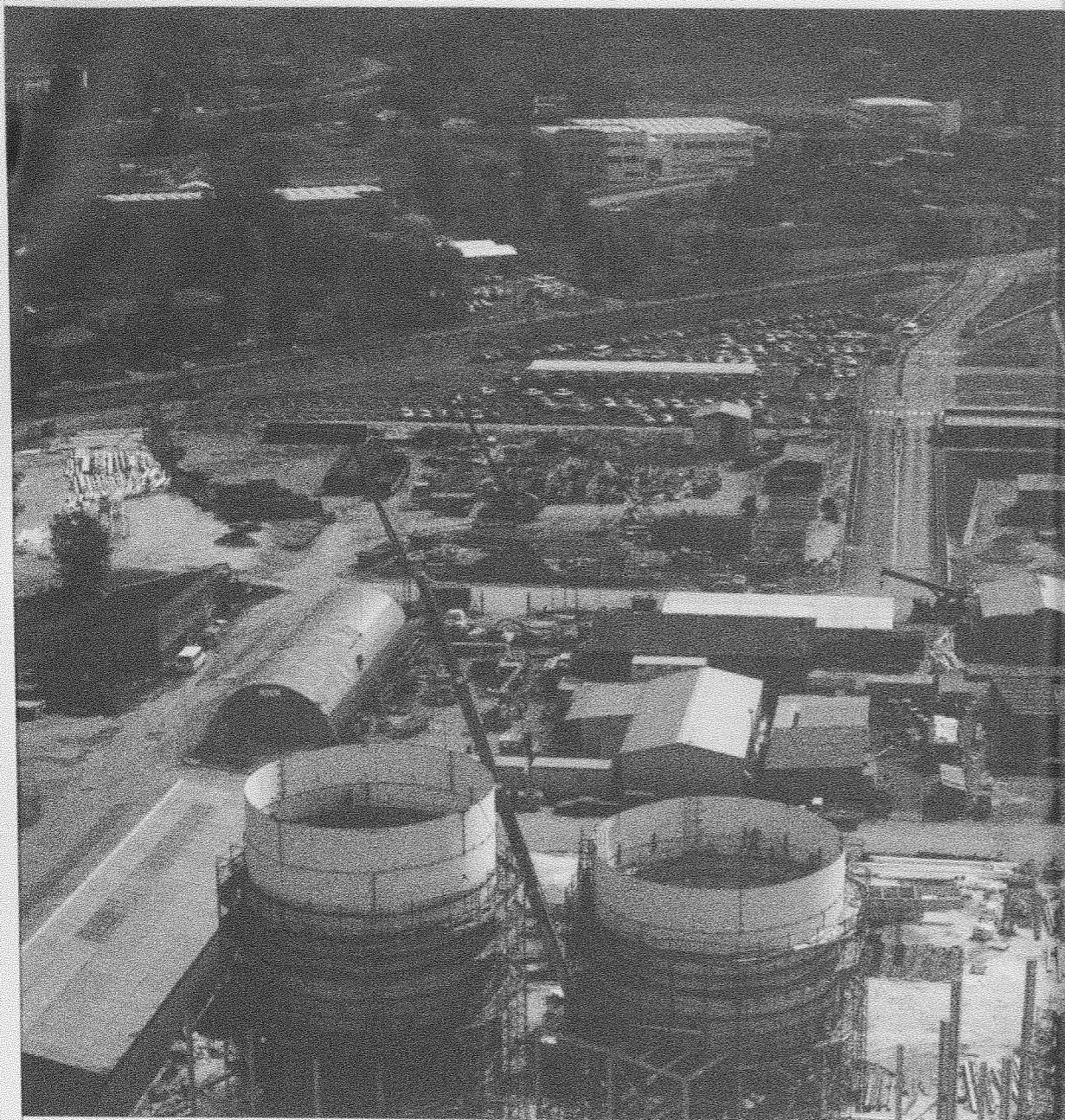
Ma la Dc perderà come vorrà lei. La partita vera la giocherà Moro accettando la nazionalizzazione secondo lo schema dell'ente pubblico economico, purché a comandare rimanga lui. E infatti, dal cappello del mago barese uscirà, per la presidenza dell'ENEL, Di Cagno.

Il disegno di legge governativo viene presentato il 26 giugno. Accompagnato da una lunga e minuziosa relazione, alla Camera dei deputati perviene uno schema di disegno di legge-delega, che conferisce al governo appunto una delega a emanare uno o più decreti aventi valore di legge ordinaria.



La centrale termoelettrica di Torvaldaliga (Civitavecchia).

La nascita dell'ENEL



La centrale di La Spezia.



*L'atto di costituzione. Di Cagno Presidente*

Il 12 dicembre 1962 viene pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la legge 6 dicembre 1962, n. 1643 con cui viene istituito l'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica.

Il 19 dicembre la Gazzetta Ufficiale pubblica il D.P.R. n. 1670 del 15.12.62 che fissa l'organizzazione dell'Ente.

Il 9 febbraio 1963 viene pubblicato il D.P.R. 4.2.63 n. 36 che fissa i criteri per il trasferimento delle attività delle società elettriche al nuovo ente nazionalizzato, e il 16 febbraio la Gazzetta Ufficiale pubblica il D.P.R. 11.2.63 n. 44 con il quale viene nominato il presidente, il vice presidente e il consiglio di amministrazione dell'Ente.

Infine, il 1° giugno del 1963 la Gazzetta Ufficiale pubblica i D.P.R. 22.5.1963 n. 727, 728 e 729 con cui vengono fissate le norme relative al sub ingresso dell'ENEL nelle attività e nei rapporti giuridici delle società elettriche nazionalizzate.

Da questa data il nuovo Ente diventa operativo.

In sei mesi gli impegni politici assunti con la costituzione della nuova maggioranza, quelli ufficiali e quelli maturati nei corridoi del Palazzo, hanno preso corpo giuridico. La legge preve-

de l'esproprio delle attività elettriche a favore del nuovo ente. Le società elettriche sopravviveranno e saranno indennizzate.

All'ENEL viene data la figura giuridica di "ente pubblico economico", ma non gli viene concessa una lira di fondo di dotazione. Il fatto che l'ENEL nasca subito oberato di debiti creerà non pochi problemi, così come la sua natura giuridica ambigua non mancherà di creare incertezza nella futura gestione. Nei primi mesi d'interregno, le società ex-elettriche vengono guidate da commissari, mentre le municipalizzate e gli autoproduttori vengono risparmiati dalla nazionalizzazione, grazie al fatto di non aver sbagliato la scelta politica.

Tutto il fronte dei nazionalizzatori avrà la sua mercé, a cominciare dalle banche. Se la Finelettrica piange, Comit e Mediobanca si leccano i baffi: l'operazione di nazionalizzazione, infatti, viene realizzata grazie a una grande speculazione di natura finanziaria.

Lo Stato non tira fuori una lira. Tutti gli indennizzi sono pagati attraverso l'indebitamento del nuovo Ente. L'ipotesi è che con le tariffe in vigore ci siano tali margini di accumulazione, all'interno del sistema elettrico che viene nazionalizzato, da permettere non solo l'autofinanziamento degli indennizzi, ma anche gli investimenti necessari per garantire tutto il futuro fabbisogno di energia elettrica. Per cui l'Ente nasce senza neanche una lira di fondo di dotazione.

Le ragioni della nascita dell'ENEL sono bene illustrate nelle parole del ministro Colombo, firmatario della legge di nazionalizzazione:

Scopo della nazionalizzazione è assicurare a tutti la fornitura di energia con una maggiore somma di utilità generale, praticando un prezzo sottratto alla logica privatistica anche se economica, e pertanto in grado di coprire gli oneri di produzione e gestione del servizio pubblico. L'azienda unica, condotta con criteri di economicità, dovrà dare risultati migliori per il buon motivo che la conduzione unica porta a una concentrazione dei costi di produzione e distribuzione dell'energia

elettrica e a una contrazione delle spese generali di amministrazione [...] L'unificazione rende possibile impostare una politica volta a fare dell'energia un fattore di sollecitazione verso quelle regioni e quei settori meno progrediti e dinamici. Non si tratta di praticare discriminazioni tariffarie, ma di agevolare quelle imprese che facciano investimenti conformi agli indirizzi di settore e territorio stabiliti dal governo.

Venticinque anni dopo, gli utenti serviti passeranno da 13 milioni a 26 milioni, l'energia venduta passerà da 40 miliardi di kWh a 160 miliardi di kWh, la potenza degli impianti di generazione passerà da 13.000 a 48.000 MW e tutto questo garantendo all'utente del 1987 un prezzo medio dell'energia elettrica, in termini reali, inferiore del 30 per cento a quello pagato dall'utente del 1963.

Questi risultati saranno ottenuti senza alcun apporto finanziario da parte dello Stato, almeno fino al determinarsi della prima crisi petrolifera. Solo a partire dal 1973, infatti, lo Stato interverrà a sostegno dell'ENEL con fondi di dotazione. Nel 1987 l'ENEL risulterà indebitato per circa 30.000 miliardi contro fondi di dotazione per 11.000 miliardi e contro un patrimonio che supererà i 64.000 miliardi.

La nazionalizzazione rappresenta perciò per gli utenti elettrici, per lo Stato e soprattutto per le banche un grande affare. Eppure, al tempo stesso, questi risultati danno ragione ai fautori della nazionalizzazione, che avevano intravisto nell'industria elettrica i margini per svilupparsi.

Molto più problematico sarà, invece, dare un giudizio sulla politica tariffaria come strumento di programmazione, poiché la tariffa elettrica sarà più usata ai fini della politica monetaria del Paese che ai fini di una politica di programmazione economica. Bloccate fino al 1974, le tariffe elettriche subiranno in seguito l'impatto delle crisi petrolifere. Cionostante, l'ENEL sarà chiamato ben due volte a finanziare il deficit della bilancia dei pagamenti e ad ammortizzarne l'effetto inflazionistico, tramite un pesante indebitamento estero che avrà il suo massimo all'inizio degli

anni Ottanta. La bolletta petrolifera verrà infatti finanziata, nei momenti peggiori, con mutui esteri contratti dall'ENEL d'accordo con la Banca d'Italia. Tutto ciò non è previsto da Colombo, ma c'è da domandarsi come le società ex-elettriche avrebbero reagito a una simile esercitazione finanziaria.

Le professionalità necessarie per affrontare queste situazioni così critiche provengono però tutte dalla scuola delle società elettriche.

Gli industriali emergenti — che si apprestano a regolare i conti all'interno della Confindustria — la rinnovata industria di Stato e i gruppi politici a essa legati, invece, convergono tutti sull'obiettivo di egemonizzare politica ed economia, eliminando del tutto il condizionamento della vecchia borghesia degli elettrici.

A questi interessi si sposa in parte anche l'ideologia della sinistra, che aderisce al disegno perché vi vede aumentare il peso dello Stato rispetto al capitale. Spera, così, in un ribaltamento dell'assetto politico economico esistente.

Inoltre, ci sono anche interessi internazionali che si sentono appagati: sono quelli che vedono nell'operazione le premesse per un crescente terzomondismo, uno spostamento parziale dell'Italia dalle alleanze occidentali verso quel mondo.

Molte fate, dunque, si chinano intorno alla culla dell'Ente nascituro. Vedremo come tutte queste adozioni penalizzeranno pesantemente il povero neonato che si troverà alla fine molti conti da pagare.

#### *Gli elettrici senza padroni*

Tutto questo periodo viene vissuto dalla struttura degli elettrici prima con incredulità e poi con ansia.

Non è un mondo che pensa politico, questo. Ci pensa solo l'alta dirigenza. La missione degli elettrici è il lavoro, e il lavoro è stabilito dal capo: fino a oggi, i capi hanno scelto bene e quin-

di non sbagliarono. Nel loro complesso, gli elettrici stentano molto a pensare in chiave di dipendenti pubblici che, nella loro mentalità, sono piuttosto associati ai burocrati dell'anagrafe o alle code agli sportelli per i certificati.

Anche il quadro operaio si sente partecipe di una cultura diversa. Magari è fortemente ideologizzato, ha partecipato alla Resistenza, ha fatto gli scioperi politici, ma si sente un operaio in fabbrica, non un burocrate ministeriale. Ricordo un operaio di mio padre, vecchio comunista convinto e grande professionista. Ha due idoli: Marx e l'Edisonvolta. Lo sciopero è per lui l'arma estrema, quella cui aveva fatto ricorso in circostanze drammatiche, da cui si era aspettato il grande ribaltone. Oggi ha dei dubbi che questa pseudo rivoluzione borghese meriti tanto impegno. Gli altri conti, in fabbrica, ha ormai imparato a regolarli con i capi, con i quali condivide perfettamente la missione professionale.

I capi intermedi, per parte loro, non sono affatto assaliti da dubbi. Vanno tutti compatti ai comizi dell'avvocato Martinelli, votano per lui e per Malagodi. Quando, in casa, giovane studente un po' contestatore, sollevavo qualche dubbio mio padre mi dava sulla voce urlandomi dietro che meritavo al massimo un impiego alle Ferrovie dello Stato.

Queste certezze mantengono salde le strutture vecchie e nuove. I giovani leoni dell'ingegner Castelli e dell'ingegner Speri sono scatenati e a tappe forzate stanno dando corpo a quel mostro di tecnologia, trapiantata dagli States nel golfo dei poeti, che è la centrale di La Spezia. De Biasi e Valerio riescono ad accenderne le caldaie alla presenza del Presidente Segni, prima che la nazionalizzazione passi il merito di questo successo ai nuovi burocrati romani mentre, nel frattempo, altri ingegneri costruiscono le nuove linee a 220 kV e completano i piani idroelettrici.

La nazionalizzazione cade come una folgore su questo corpo tecnico, saldo nelle sue certezze professionali e poco curioso di che cosa si agiti al di là di queste frontiere.

All'incredulità iniziale si sostituisce una sorta di ansia.

C'è chi abbandona — pochi, ma significativi: Marcello, capo dei Civili nella Edison; Robesio Pedante, che cercherà prospettive nella futura Edison chimica, o l'ingegner Masturzo che vuol restare industriale pubblico. Il nuovo Consiglio di amministrazione cerca invano proprio tra questi uomini il futuro direttore generale.

La maggior parte però resta, e fra loro scoppia l'ansia di costruire un aggancio politico. La politica, questa categoria che gli elettrici delegavano, oggi debbono gestirsela in prima persona. E, reciprocamente, anche il mondo dei politici vuole conoscere questo formidabile corpo tecnico, fino ad allora ignoto.

Chi comanderà nel nuovo ente? I democristiani o i socialisti? Lombardi tuona contro ogni velleità di lottizzazione e schiera Grassini a difesa di scelte tecnocratiche e meritocratiche.

Ufficialmente il Consiglio di amministrazione e il Presidente, Di Cagno, aderiscono al principio. Ma sotto sotto lanciano messaggi e cercano contatti discreti. I socialisti vengono da un altro mondo; inoltre, la scelta di Lombardi e le stesse convinzioni di Grassini non permettono rapporti fiduciosi di natura interpersonale.

Solo Speri si vanta di essere andato personalmente a parlare con Grassini. Ma ci va come capo di un'unità efficiente, reduce da un grande successo tecnico, e ci va per garantire, a nome di tutti i suoi collaboratori, la fedeltà al nuovo padrone indipendentemente dalle convinzioni ideologiche di ciascuno di essi. È, questo, un ragionamento che lo stesso Lombardi apprezza e Grassini difenderà sempre i termoelettrici di Milano.

Altri cercano invece il contatto con i democristiani, forse loro più congeniali; del resto la cultura cattolica guarda l'uomo prima delle strutture.

Mio padre era nato in Lucania, la patria del ministro dell'Industria, e ha, per caso, qualche strada per colloquiare con Colombo. Un cugino, avvocato nel collegio di Colombo, procura qualche contatto che dai risultati sembra efficace. Ma non per mio padre, che muore d'infarto nel 1964, in servizio, dopo un ter-

ribile black-out e un'emergenza causata dal fuori servizio di La Spezia, che sconvolge per tre giorni la neonata rete a 220 kV.

I più avveduti capi democristiani corrono, molto discretamente, a recuperare dirigenti da sistemare a capo delle nuove unità operative. Altri politici, meno avveduti, senza arte né parte, cercano di proporsi direttamente come futuri dirigenti. Benedetti, che nel frattempo è passato con Di Cagno alla segreteria del Consiglio di amministrazione dell'ENEL, ricorda le visite indesiderate di questi personaggi, che vengono addirittura a prenotarsi le stanze.

Per fortuna lo scorbutico Grassini resiste e il Consiglio di amministrazione fa la sua prima e azzeccata scelta gestionale.

Decide di dividere l'ente sulla base di una struttura territoriale che ricalchi le concessioni delle ex-società elettriche, affidandone la gestione alle strutture preesistenti con il minimo di spostamenti.

Questa è la mossa vincente. La dirigenza elettrica si tranquillizza, recupera il controllo delle proprie strutture e garantisce l'efficienza del servizio.

Il processo di amalgama della struttura parte da questa felice decisione con un lento processo di mediazione e di lenta selezione che Di Cagno con il consiglio di Benedetti svilupperà con pazienza e abilità.

#### *Infanzia dell'Ente*

La natura giuridica dell'ENEL assumerà grande importanza. L'ENEL nasce come ente pubblico economico, un ente, cioè, che ha gli scopi e le finalità istituzionali di un ente pubblico, ma che può operare secondo schemi di diritto privato. Questo è il frutto del compromesso tra "irizzatori" e nazionalizzatori, una scelta condivisa dai sindacati perché permette di salvaguardare il trattamento giuridico del personale ereditato dai privati.

Gli elettrici, fortemente professionalizzati e partecipi di una

cultura prevalentemente tecnica, tollerano male l'assimilazione al personale parastatale o statale. Da qui la battaglia del sindacato, CGIL compresa, per conservare tutti gli istituti contrattuali di natura privatistica.

Il contratto di diritto privato rappresenta una scelta importante per salvaguardare la professionalità del corpo tecnico e tenerlo legato all'azienda. Questo lo capisce anche il movimento sindacale interno che, anche quando è a leadership comunista, è comunque un sindacato di tipo aziendalista.

Valentino Invernizzi, il carismatico segretario generale della FIDAE-CGIL, ne fa un vero e proprio punto d'onore. Quadro sindacale di formazione amministrativa, ragioniere, in un sindacato operaista per vocazione e per rappresentanza, aveva condotto una dura battaglia nelle aziende del gruppo Edison, pagando di persona. Lombardo di Lecco, comunista in una regione bianca, arrivato a Roma si batte per una difesa sincera delle enormi capacità tecniche e professionali degli elettrici e sarà un grande alleato di Grassini contro ogni logica di lottizzazione e di svilimento professionale. La battaglia per salvaguardare gli istituti contrattuali risponde a questo suo modo di veder l'azienda, così come, più avanti, cercherà di costruire un progetto di riorganizzazione dell'ente, su basi di maggiore efficienza, troppo in anticipo sui tempi.

Ricordo che Soma, il capo operaio comunista che lavorava con mio padre, sindacalista della CGIL da sempre, tirò un grande sospiro di sollievo quando seppe che tutte le sue conquiste non sarebbero state toccate e che l'azienda manteneva inalterati i rapporti industriali ereditati dalla passata gestione.

Tra gli elettrici i rapporti industriali si confondono con i rapporti umani. Sempre in polemica con mio padre sul piano politico, Soma era affezionatissimo a lui e a tutti noi, tanto che quando mia madre si ammalò lui e sua moglie ci furono molto vicini con spirito di affettuosa amicizia, così come lo furono alla morte di mio padre. L'intesa, tra i due, si sviluppa nel rapporto di lavoro. Il loro legame è lo spirito d'azienda, è una reciproca stima

fondata sul riconoscimento delle eccellenti qualità umane e professionali dell'uno e dell'altro e della lealtà che ambedue dimostrano verso l'azienda. Nella mentalità degli elettrici, anche di quelli molto politicizzati, si può contestare il padrone, ma non l'organizzazione. Anche il sindacato operaista, quindi, pur rivendicando, per il servizio elettrico, la competenza dello Stato, non accetta l'inquadramento di tipo statale e parastatale del personale e aderisce convinto alle battaglie per conservare la sua struttura privatistica.

Questa battaglia ha successo anche sul piano del rinnovo del contratto. Di Cagno concede subito un contratto fortemente innovativo, non solo sul piano contrattuale, ma anche su quello della parità nord-sud. Si racconta che questo secondo risultato sia merito di un grande sciopero degli elettrici siciliani in periodo di piena campagna elettorale. Lo sciopero infatti lascia Palermo senza luce proprio alla vigilia dei comizi di chiusura della campagna elettorale da parte dei leader nazionali. Di Cagno viene convocato d'urgenza a Palermo al Grand Hotel et Des Palmes dove tutti i leader, tra i quali La Malfa, sono bloccati dal black-out. Di fronte alle pressioni dei segretari di partito, Di Cagno viene invitato ad arringare la folla tumultuosa di lavoratori elettrici e promette il tanto atteso contratto unico. È l'avvio di un rapporto azienda-sindacato che capovolge i termini delle relazioni industriali. Il lavoratore elettrico si avvia in sostanza a ottenere un sistema di garanzie che lo porteranno, negli anni successivi, a ottenere una cogestione di fatto delle carriere.

La logica del rapporto privatistico è pensata, però, anche in vista dei rapporti di natura contrattuale legati agli investimenti e agli approvvigionamenti, e per i rapporti con i terzi in genere. L'Ente, infatti, è nato come un ente economico e quindi, pur essendo un ente pubblico, deve poter svolgere la sua attività di natura economica usufruendo degli istituti del libero mercato. Così non solo il contratto di lavoro, ma anche tutti i rapporti verso terzi seguono i criteri del diritto privato. Non è però facile delineare il confine della linea di demarcazione tra normativa pub-

blica e normativa civilistica e quindi privatistica.

Sulla ricerca di questo confine si apre un dibattito che non è ancora chiuso e che spingerà molti ministri dell'Industria e alti dirigenti dello Stato a tentare di reinterpretare la legge in senso restrittivo e burocratico per l'Ente.

Nel momento della sua costituzione, alla formula della società per azioni, quindi alla logica della finalità del profitto, si era opposta tutta la sinistra, in particolare Lombardi che ne aveva fatto oggetto, con Nenni, di una battaglia durissima. L'ENEL — sostenevano — deve essere un ente pubblico.

Esclusa l'“irizzazione” per ragioni di trasparenza e per ragioni politiche, e a parte la formula giuridica, il modello ENEL non è quello a suo tempo adottato per IRI e per ENI. Come *holding*, questi ultimi sono enti pubblici economici ma, poiché possono costituire società per azioni, essi delegano tutte le funzioni operative alle società controllate, che svolgono le loro attività in merito regime privatistico. All'ENEL viene invece negata la possibilità di costituire società e tutte le funzioni operative vengono perciò affidate all'ente pubblico che, nella sua struttura unitaria, deve gestire il servizio elettrico in tutti i suoi aspetti. Ciò vincola anche lo schema organizzativo.

La legge impone al nuovo ente un'organizzazione che, non potendo perseguire il profitto, deve misurare la sua efficienza in termini di riduzioni di costi. Infatti la legge istitutiva fa obbligo all'ente di esercire il servizio elettrico ai minimi costi di gestione.

La preoccupazione maggiore, anche se non chiaramente espressa, è che attraverso meccanismi di tipo liberistico e, quindi, di eccessiva caratterizzazione privatistica, potessero determinarsi dei processi di accumulo occulto e quindi il costituirsi di una rendita economica dalla quale sarebbe derivata una capacità di influenza sul mondo politico. Tutti i lacci e laccioli imposti all'ENEL hanno lo scopo di impedirlo. Si intravede il pericolo che possano nascere, intorno a un'organizzazione che gestisce un'importantissima funzione economica, meccanismi di accumulazione più o meno occulta che restituiscano ai gestori del

servizio una posizione di privilegio economico, e quindi di influenza politica autonoma.

Il vecchio sistema di potere nelle mani del capitale privato era stato cancellato, ma non si vuole che nell'area pubblica si formi un nuovo gruppo di potere in grado di influenzare e di gestire in proprio le linee di prospettiva economica e politica. Questa è la ragione di fondo — ancor oggi d'attualità — che ha condotto allora a optare per una scelta ben precisa. Tutto è finalizzato all'obiettivo di imporre all'ENEL la trasparenza delle procedure operative per impedire, agli eredi degli odiati elettrici, capacità di dialogo e di condizionamento politico.

Infatti, come per ogni ente pubblico, sono previsti al suo interno tutti gli strumenti di vigilanza e controllo, da quello politico del ministero dell'Industria, a quello della Corte dei Conti. Nasce il problema delle direttive politiche e del contrasto tra responsabilità degli amministratori e potere di direttiva del ministero vigilante. Nei fatti il Ministro vigilante, quando vuole imporre una direttiva per vincere la titubanza dell'Ente, si avvarrà sempre più spesso del CIPE, che così incomincia a mettere il naso nei fatti dell'ENEL.

Tutto il potere di gestione viene poi attribuito, in termini collegiali, al Consiglio di amministrazione. Dalla legge emerge, quindi, il ruolo di questo organo collegiale. Ma la DC non può accettare questo ruolo non egemone e, sfruttando il potere che la delega di legge offre ai suoi ministri, tenta un processo di lento svuotamento del potere del Consiglio. Infatti si salda un rapporto diretto tra Ministro, Presidente dell'Ente e vertici della struttura, a danno del Consiglio.

Questo organo di gestione è composto da nove membri compreso il Presidente, che vi mantiene scarsi poteri autonomi, salvo quelli di coordinamento. Il vero potere del Presidente, secondo la legge, è quello di formare l'Ordine del giorno del Consiglio. Tutti i poteri di gestione sono, in termini di collegialità, nelle mani del Consiglio il quale si può organizzare al suo interno per gestirli anche in maniera articolata: sono previste deleghe tra

i membri del Consiglio. La legge non prevede esplicitamente deleghe alla struttura, però non le esclude. L'ambiguità della legge verrà riempita nella prassi, giorno per giorno, attraverso un meccanismo di deleghe verso la struttura, con l'avallo del Ministro che non smentirà mai le ampie deleghe conferite dal Consiglio alla struttura.

Il Consiglio di amministrazione rappresenta tutti i partiti del centrosinistra. La gestione collegiale, sulla carta, garantisce il fronte di interessi politici compresi nello schieramento che ha determinato e gestito la nazionalizzazione. La presidenza viene subito affidata a un democristiano moroteo, Di Cagno: Moro era stato infatti grande mediatore e stratega della svolta politica. Il vice presidente è un socialista lombardiano, Grassini. Nel primo Consiglio di amministrazione sono inoltre presenti Lanzarone, che garantisce i repubblicani e che si occuperà soprattutto di finanza; l'ingegner Carati, socialdemocratico, che ha diretto sotto Tremelloni la Municipalizzata di Milano; Riccio, ex SIP poi sostituito da Freato, democristiano veneto già noto come efficiente amministratore di enti e di rapporti riservati. Tra tutti spicca però Ippolito, geologo ma soprattutto uomo emblema dell'utopia nucleare della sinistra.

Di Cagno proviene dall'esperienza SME, Grassini dalle municipalizzate. Questi due personaggi proiettano sul nuovo ente l'equilibrio Moro-Nenni che caratterizzava, nel bene e nel male, l'equilibrio politico del centrosinistra di quegli anni.

Di Cagno impone subito un suo vecchio collaboratore, Luigi Benedetti, come segretario del Consiglio dell'Ente. La grande esperienza di quest'uomo, costruita con la tenacia del *self made man*, ne faranno il personaggio chiave dell'Ente. Grande capacità di lavoro, grande intelligenza, abilità curiale, passione da autodidatta cresciuto dal nulla negli elettrici: il Palazzo romano non ha misteri per Benedetti. Il suo fiuto politico raramente fallisce.

Per tanti tecnici puri del mastodonte elettrico, il Palazzo romano è rappresentato appunto da Benedetti. Seduto dodici ore

al giorno alla sua scrivania, a fianco del Presidente, sabato e spesso domenica compresi, ascolta tutti, allaccia rapporti delicati, suggerisce soluzioni e procedure per affrontare le soluzioni più complesse. A uno a uno sceglie tra tanti bravi ingegneri, tutti spigolosi e scolpiti nel marmo delle certezze tecniche, i più flessibili, quelli che hanno attitudine a capire le "curve" del Palazzo, e li avvia ai misteri della nuova curia elettrica creando, in questo modo, un prezioso e indispensabile raccordo tra Consiglieri e Presidente ma, soprattutto, un raccordo tra il Presidente e la nuova struttura ancora in formazione: una formazione complessa e delicata, che viene favorita dalla maieutica di questo insozzato virtuoso dell'arte morotea della mediazione.

Direttore generale è nominato Angelini, che proviene dalla Terni. L'alta dirigenza dell'ENEL viene così assicurata all'area pubblica delle società ex-elettriche, ponendo le premesse di una leadership della Democrazia cristiana che ha ormai consolidato i rapporti con i manager dell'IRI. Angelini, inoltre, può contare anche sui socialdemocratici e in particolare su Saragat.

La filosofia originale dell'ENEL è quella di una struttura decentrata, imposta, più che dalla volontà politica dei socialisti che vogliono anticipare la riforma regionale, dall'esigenza di accorpate, toccando il meno possibile, le organizzazioni delle ex-società private.

Si pensa soprattutto a garantire il servizio e non si vogliono grandi turbative: nasce così l'organizzazione per compartimenti, con ampie deleghe operative. Non c'è ancora coscienza di quelle che saranno le funzioni da centralizzare: esse nasceranno un po' alla volta, secondo un calendario temporale che Di Cagno e Benedetti stanno studiando.

Intanto a Roma sono alle prese con i primi problemi della gestione collegiale. Gestire nove persone che si devono mettere d'accordo su tutti gli atti di governo dell'Ente è una cosa difficile e complicata. Allora Di Cagno e Angelini scoprono l'acqua calda: gli atti di gestione saranno il più possibilmente delegati al Direttore generale. E il Consiglio abbozza.

Invece di ricorrere alle deleghe al Consiglio, previste dalla legge, passa la linea — imposta dalla Presidenza e dalla Direzione generale — di delegare quasi tutto alla struttura attraverso la Direzione generale.

Questo è il gioco della DC. Infatti le è sufficiente determinare un asse di governo con la Direzione generale e la struttura, e immediatamente ottiene il controllo dell'azienda. Da qui l'azione di svuotamento dei poteri del Consiglio. Il ricatto permanente è quello di destabilizzare il servizio e di bruciare davanti agli occhi dell'intero Paese, in un momento delicato, l'immagine della nazionalizzazione. Di fronte a questo ricatto anche il PSI abbozza e Di Cagno passa all'ENEL, sulla testa di Grassini, così come Moro impone a Nenni la sua linea di governo.

Dove la selezione democristiana diventa implacabile è nella periferia. È nei Compartimenti che si fanno assunzioni e si esercisce il servizio elettrico e lì la subordinazione dell'apparato ENEL alla DC è totale.

Al centro della struttura il gioco è invece più aperto. I tecnici che arrivano al vertice delle nuove Direzioni centrali sono nominati dal Consiglio e devono essere dotati di un adeguato curriculum. La selezione diventa più meritocratica, anche se tra i meriti richiesti devono esserci anche adeguate capacità curiali.

Va riconosciuto al Direttore generale Angelini, che pure ha abbandonato la periferia alla DC, di favorire al centro scelte che premiano i contenuti professionali. Su questo terreno, Angelini è molto aiutato dalla presenza in Consiglio di personaggi come Carati, Grassini e Ippolito.

Sono queste logiche che portano alla Direzione delle costruzioni l'ingegner Castelli e il suo validissimo collaboratore, l'ingegner Speri, ambedue provenienti dalla Edisonvolta; alla Direzione approvvigionamenti ci sarà prima l'ingegner Cavallini, che proviene dalla Finelettrica, e poi l'ingegner Trama della SME; alla Direzione amministrativa l'ingegner Tardini, ex Edison, cattolico, più legato però alla gerarchia aziendale che alla DC. Sono questi uomini, che nel tempo si salderanno ora a Benedetti ora

ad Angelini, che recuperano i migliori quadri tecnici delle aziende ex-elettriche.

Un ruolo particolare svolgerà l'ingegner Jolando Poggi, approdato all'ENEL dalla Romana Elettricità di cui era Direttore generale, perdendo la corsa per il posto di numero uno della struttura. Contro di lui c'è il solito dossier, ma soprattutto una sua vaga simpatia socialista che gli mette contro la DC. Poggi viene preposto alla Direzione centrale della distribuzione. Incarico delicatissimo: a lui è affidato il compito di garantire la continuità del servizio, di migliorarlo e di rendere gli utenti più uguali che nel passato. Il controllo sui Compartimenti effettuato da Poggi garantirà la rapida diffusione di standard di qualità a livelli molto alti, che faranno del servizio elettrico uno dei più apprezzati dal pubblico. Il carisma del Direttore della distribuzione è tale che Di Cagno, negli incontri pubblici, non può farne a meno.

I nuovi dirigenti sono i naturali alleati di Angelini. Infatti, da un punto di vista politico sono dei "senza patria" e il gioco della DC, cioè rafforzare la struttura rispetto ai partiti, in fin dei conti li soddisfa perché li lascia liberi di gestire un grande potere tecnocratico in piena autonomia. Si fingono neutrali rispetto alla politica, ma non trascurano l'alleanza di nessuno, non solo della DC. Con grande opportunismo, anticipano i tempi e aprono, quando serve, anche verso i comunisti. Così facendo, poco alla volta scavalcano il Consiglio e costruiscono il nucleo della struttura tecnica centrale. L'accordo con i comunisti nasce intorno al tavolo della trattativa sindacale.

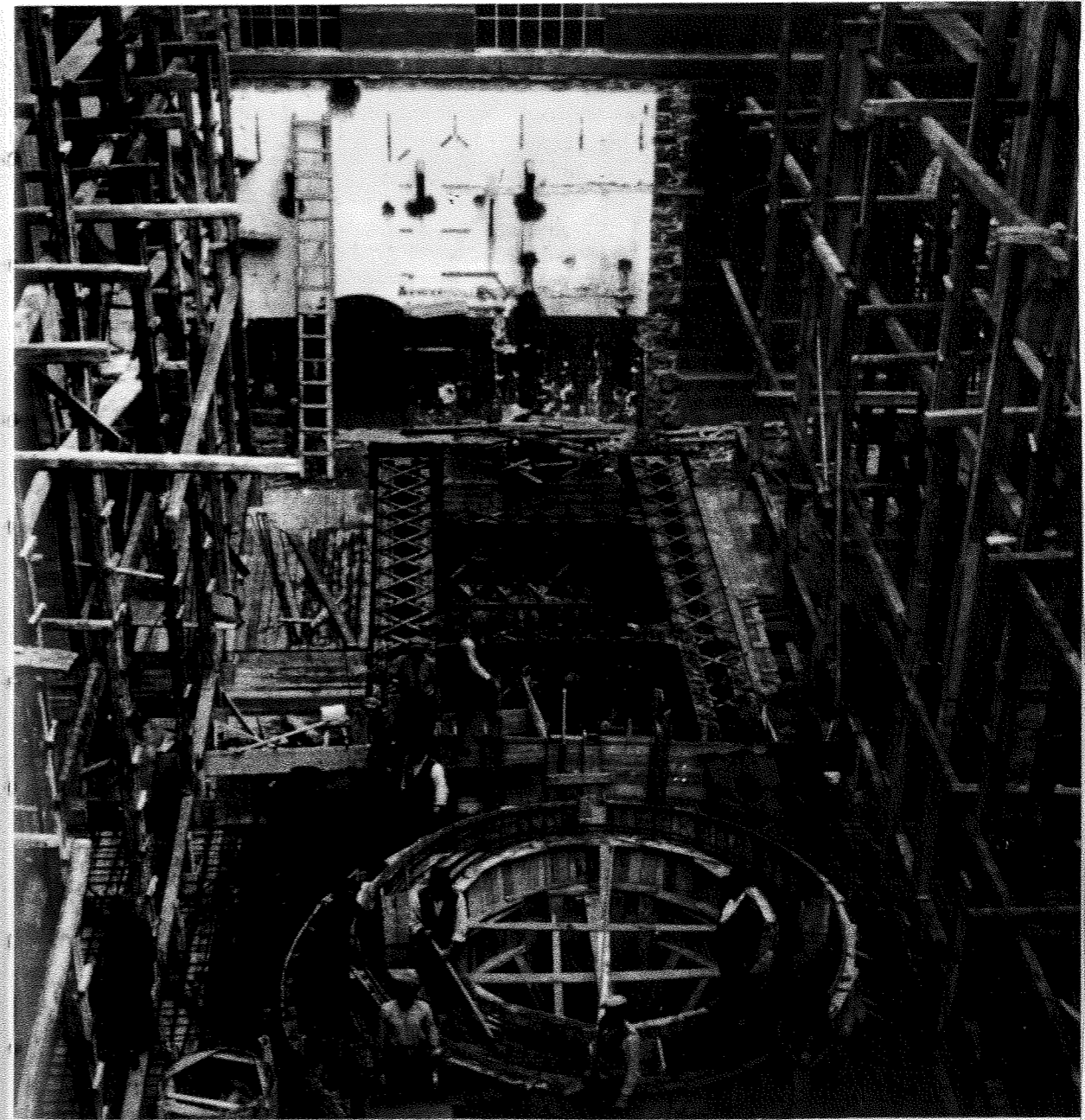
Valentino Invernizzi, il leader comunista della FIDAE-CGIL, cerca di aprire nuovi spazi alla contrattazione. Chiede il controllo delle carriere, quello delle assunzioni e quello relativo alla gestione dei processi organizzativi. Sul primo ottiene che vengano costituiti dei meccanismi di cogestione di fatto delle carriere e delle assunzioni, mentre sui secondi promuove studi e progetti di organizzazione dell'Ente, sul quale poi andare al confronto con gli organi statuari.

Quando, giovane ingegnere neolaureato, nel marzo del 1965



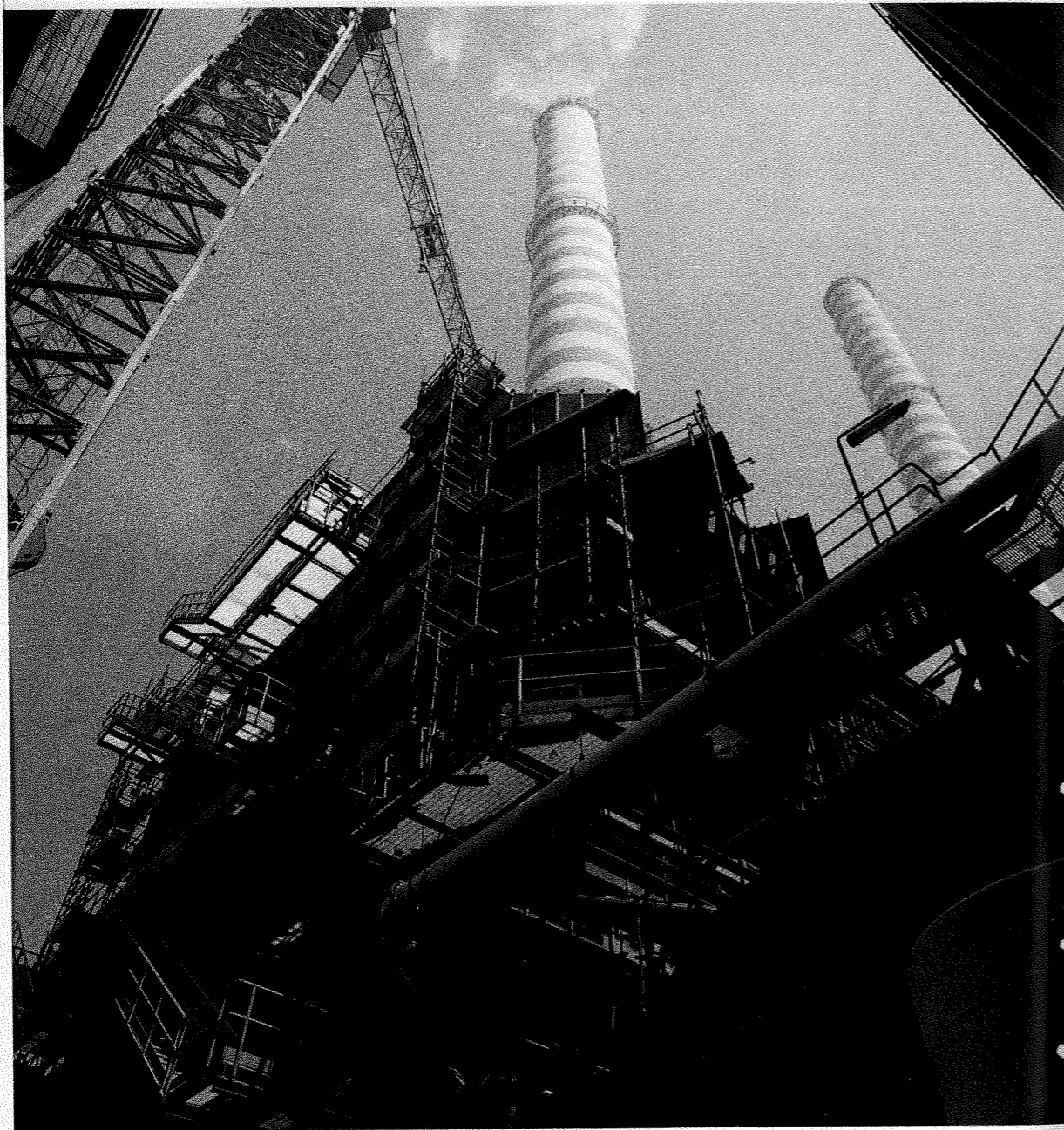
approdo all'ENEL trovo nel sindacato di Invernizzi l'occasione per partecipare a queste esercitazioni organizzative. Tutta la razionalità delle teorie apprese al Politecnico però si scontra con le esigenze della mediazione politica. Lo stesso Invernizzi, ottenuto il risultato di controllare carriere e assunzioni, rinuncia a proseguire sul terreno dei confronti organizzativi. Bisognerà arrivare all'onda lunga del '68 per riprendere il tema, mentre la DC si cautela assumendo il controllo ferreo degli uffici del personale e favorendo una politica sindacale a favore della FLAET-CISL che ha buon gioco a sindacalizzare in massa gli impiegati e i quadri tecnici.

Tutto proiettato verso una rigorosa difesa dei valori professionali, il PSI verrà così di fatto marginalizzato nei processi decisionali dell'Ente.



Lavori di costruzione in una centrale, negli anni Venti.

Primi passi



I lavori alla centrale di La Spezia, 1988.

*L'eredità delle società elettriche e le prime scelte dell'Ente*

Fin dal momento della sua nascita, per l'ENEL cominciano a emergere tutti i problemi che in seguito scoppieranno. Le risorse idroelettriche sono in via di esaurimento mentre il Paese è ancora in fase di crescita, e la domanda di energia elettrica continua ad aumentare a ritmi di raddoppio ogni dieci anni.

Di fronte alla grande espansione della domanda elettrica si pone l'interrogativo di come rispondere efficacemente alla richiesta dell'aumento dell'utenza. Inizia una nuova fase della questione energetica e si manifesta lo scontro intorno alle fonti primarie di energia, uno scontro che avrà conseguenze decisive sullo sviluppo del sistema. Da questo momento, infatti gli interessi del nucleare entrano in netto conflitto con quelli del carbone e del petrolio.

Tutto aveva avuto inizio già tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta, ma con la nascita dell'ENEL problemi e conflitti prendono corpo. Fino alla nazionalizzazione, l'industria elettrica aveva privilegiato la distribuzione più che la produzione di energia, cioè si era preoccupata soprattutto del servizio all'utente, con il risultato di massimizzare l'utile dell'a-

zienda, legato per lo più agli introiti dell'utente. La produzione doveva costare il meno possibile e rappresentare un costo il più possibile ammortizzabile. Proprio sulla distribuzione si era quindi fondata la grande forza delle aziende, oltre che sull'enorme disponibilità di liquidi. Infatti l'utenza, una volta allacciata, paga *cash* e con regolarità, e non ha un'offerta concorrente.

Tutti i calcoli economici vengono ottimizzati in modo da essere condizionati il meno possibile dalle spese di generazione dell'energia elettrica, più aleatorie di quelle legate alla distribuzione, e di scaricare il più possibile sull'utenza finale i costi fissi.

Le tariffe sono costruite in modo da permettere fattori di ammortamento molto rapidi. Gli ammortamenti usati dalle società ex-elettriche prevedono l'obsolescenza di un impianto termoelettrico in dieci anni: la motivazione ufficiale era quella di ridurre il rischio tecnologico. Agli occhi del nazionalizzatore ciò sembra un'operazione di grande lucro, ma le preoccupazione degli elettrici non erano del tutto infondate.

Infatti, questo punto di vista non consente l'intuizione di quello che sarebbe scoppiato dieci anni dopo, quando la crisi petrolifera e le improvvise variazioni dei costi legati alle fonti primarie renderanno gli impianti obsoleti in tempi sempre più rapidi, e diventerà impossibile fare previsioni credibili di convenienza relativa.

Le società ex-elettriche avevano puntato su impianti polifunzionali, cioè impianti in grado di utilizzare qualsiasi tipo di combustibile convenzionale. Avevano cominciato anche a studiare la possibilità di investire nel settore nucleare: tutti gli impianti nucleari ereditati dall'ENEL appartengono alle società elettriche. Trino Vercellese era stata realizzata dal gruppo Edison e il Garigliano dalla SENN (Finelettrica). Tutto il mondo dell'industria elettrica privata, e anche l'AGIP, avevano visto nel nucleare una prospettiva molto interessante. L'AGIP era entrato nella produzione di energia elettrica proprio con la realizzazione della centrale nucleare di Latina. L'ENI, infatti, che aveva compreso la nuova importanza delle fonti primarie, comincia ad abbozzare l'idea di di-

ventare il "combustibilista unico nazionale". In fin dei conti questo si sposa con la sua ideologia: affrancare il Paese dai vincoli di approvvigionamento energetico.

Ma quando questo tema sarà ufficializzato, agli inizi degli anni Settanta, i nuovi dirigenti dell'ENEL sono una classe ormai affiatata e motivata non solo sul piano della missione professionale; hanno già compreso che cedere all'esterno il ruolo dell'approvvigionatore permette a terzi di lucrare una rendita di posizione e di potere che contrasta con la vocazione dell'industria elettrica, da sempre abituata a concentrare l'attenzione sul servizio all'utente e a considerare l'approvvigionamento come un costo.

Le società ex-elettriche, l'Edisonvolta in particolare, si erano dotate di grandi strutture tecnologiche, avevano formato molti quadri e, nell'ottica di non trasferire nessun utile di intermediazione all'esterno del sistema, avevano mantenuto all'interno grandi capacità di progettazione. Pertanto avevano il controllo assoluto degli investimenti e non permettevano a terzi né di gestire un eventuale utile finanziario derivante da investimenti complessi, né di gestire l'intermediazione tecnica tra i suoi fornitori.

I grandi monopoli elettrici erano stati anche grandi compratori e avevano avuto un controllo rigido sul mercato dei propri fornitori vigilando che non si formasse un monopolio dell'offerta contro un potenziale monopolio della domanda. Chiaro che tutti i centri di controllo del mercato e di gestione tecnologica erano centralizzati in mano agli elettrici. Questo sistema poteva — e voleva — fare in proprio le scelte strategiche degli approvvigionamenti, e da qui l'obiettivo di diversificare il più possibile per ridurre il rischio.

Finita la risorsa idroelettrica, unica risorsa del Paese, dovendo importare tutto, gli uffici studi delle società pensano di mettersi sul mercato mondiale di approvvigionamento in modo da diversificare al massimo e non dipendere da eventuali cartelli internazionali.

Stessa gestione per quanto riguarda gli investimenti, che ven-

gono realizzati direttamente con poderose strutture di ingegneria che impediscono qualsiasi forma di intermediazione di terzi. Temendo poi una rapida obsolescenza degli impianti, più per ragioni economiche che per ragioni tecnologiche, puntano a rapidi ammortamenti, per potersi continuamente adeguare ai rapidi mutamenti degli scenari energetici.

I piani delle centrali termoelettriche che l'ENEL eredita dalle società ex-elettriche — già pronti e in fase di avanzata progettazione e realizzazione — rispondono a questo obiettivo. La maggior parte degli impianti va costruito in prossimità dei porti, per permettere un facile sbarco di grandi quantità di carbone e di olio combustibile, ma solo alcune centrali interne sono previste per l'alimentazione con un unico combustibile.

L'Edisonvolta consegna all'ENEL la centrale di La Spezia completa di logistica in autonomia funzionale con due unità da 320 MW già in esercizio e due da 640 MW in fase di avanzata realizzazione. Soprattutto questi ultimi, voluti con grande determinazione dall'ingegner Castelli e dall'ingegner Speri, sono impianti tecnologicamente molto avanzati, unici in Europa, e tra i primi nel mondo di quella potenza. Vengono scelte soluzioni impiantistiche ardite e in particolare un ciclo di Rankine ipercritico ad alto rendimento.

Anche per quanto riguarda i materiali e l'automazione d'impianto vengono affrontate scelte tecnologiche d'assoluta avanguardia, che coinvolgono e mettono a dura prova le capacità tecniche dell'industria italiana. La scommessa dell'ingegner Speri è basata sulla scelta della più aggiornata frontiera tecnologica degli States e su un accordo di ampia collaborazione tra le industrie italiane e quelle americane per lo sviluppo congiunto di queste soluzioni tecniche.

Una nutrita schiera di ingegneri italiani della Edison, della Tosi e dell'Ansaldo si trasferisce per anni negli uffici della Gibbs and Hill, della Westinghouse, della General Electric, della Babcock & Wilcox e della Combustion Engineering a impostare il progetto di La Spezia. Intanto, a Milano, La Spezia, Legnano e Geno-

va vengono addestrati a tappe forzate centinaia di tecnici di progettazione, di cantiere, di esercizio e di avviamento di questi mostri. L'impianto non è ancora partito che nelle facoltà di ingegneria di Milano e di Genova viene già portato come esempio applicativo agli studenti del corso di Macchine.

Ricordo che il professor Casci aveva addirittura organizzato una visita al cantiere, accompagnati da alcuni ingegneri della Edisonvolta. Dopo un viaggio su vecchi pullman ansimanti, scortati da un'annojata pattuglia di polizia, su per il passo della Cisa, arrivammo a La Spezia accolti da un ingegnere giovane, dinamico e spiccio, quasi arrogante nella sua professionalità. Di fronte a un gruppo di studenti annichiliti dalla confusione del cantiere, dal gigantismo delle strutture già in essere e dalla selva di autogru con bracci di sollevamento incredibilmente lunghi, rammento che mi domandavo come fosse possibile che tutto quel brulichio di operai e tecnici con l'elmetto si muovesse con qualche ordine logico. Tra tutta quella gente, lo stile degli yankees presenti in cantiere si notava subito, ma anche abbigliamento e modi degli italiani erano chiaramente modellati su quello stile. Soprattutto negli uffici ricavati nelle baracche prefabbricate si notava un clima americano: i rapporti gerarchici erano completamente annullati da un grande cameratismo.

Ricordando le mie visite alla Porta Volta del dopoguerra, con gli immensi spazi vuoti, il silenzioso ronzio delle apparecchiature elettriche sotto tensione e il liturgico rispetto del rapporto gerarchico, questo mi sembrava un altro mondo, ma è in quel caos apparente che si sarebbero fatte le ossa i futuri quadri delle centrali ENEL.

Contemporaneamente a La Spezia, l'Edisonvolta aveva avviato la costruzione di due nuovi gruppi a olio combustibile a Piacenza, invece la SIP aveva progettato le sue centrali di base a Vado Ligure e a Turbigio; la SADE a Fusina, a Monfalcone e a Ostiglia; la Romana a Civitavecchia e la SME a Brindisi. Tutte queste centrali, salvo quelle interne alla valle padana erano previste a olio combustibile e a carbone.

Per ciascuno di questi progetti le società ex-elettriche si erano dotate di strutture di progettazione, di realizzazione e di esercizio. Solo la Edisonvolta però poteva vantare un'équipe collaudata.

L'ENEL si appoggia proprio all'équipe dei milanesi, quell'unità che l'ingegner Speri ha consegnato in perfetta efficienza a Grassini. A coordinare la realizzazione degli impianti termoelettrici impostati dalle società ex-elettriche, è chiamato a Roma l'ingegner Castelli, antico contestatore dell'ingegner Orlando e caposcuola di una tradizione progettuale che prenderà piede.

Quando del marzo del 1965 vengo assunto all'ENEL, finisco proprio aggregato al neobattezzato Centro di Progettazione e Costruzione Termiche di Milano, nel momento in cui la supervisione di questa unità si allarga a quasi tutti i progetti in cantiere. A Milano, nei locali di Porta Volta, da tutta Italia arrivano ingegneri e tecnici per studiare e correggere con gli ex-Edisonvolta i loro progetti.

Tutti trascorrono un periodo di aggiornamento a La Spezia. Ricordo l'impatto duro con quella realtà. Dopo un breve periodo destinato ad approfondire studi di fattibilità per nuove centrali, finisco a La Spezia con il compito di scoprire perché alcuni servizi ausiliari non funzionano. Con un pacco di disegni in pollici e *cubic feet* sotto il braccio mi presento al capo esercizio e subito ritrovo la vecchia arroganza con cui ero stato accolto da studente. Mi indicano la strada dell'impianto e per giorni e giorni inseguo tubi e scarichi in un labirinto d'acciaio, su e giù per scale e travi, tra sbuffi di vapore e la divertita indifferenza dei periti di turno. Io, giovane ingegnere, rappresento il modello del topo d'ufficio venuto a plafonare carriere costruite sul campo e conquistate con l'esperienza. Che scoprissi da solo quanto è difficile imparare a padroneggiare un mostro così complesso!

Con me giungono da tutte le parti d'Italia altri giovani ingegneri neoassunti, venuti a studiare la gestione dei futuri impianti termici che intanto si stavano realizzando. I più vivaci sono i napoletani, che rompono l'indifferenza e l'inconscia ostilità dei

periti spezzini con lo scherzo e l'ironia. Con loro mi intrufolo in sala manovra, a me preclusa perché tecnico di progettazione, e scopro un mondo fatto di riflessi pronti, esperienza e tempismo, che di lì a poco scomparirà in virtù di un'automazione sempre più spinta. Proprio in quei giorni si studiano i programmi per i nuovi calcolatori di processo che affiancheranno i turnisti nella gestione dell'impianto.

Intanto, negli uffici di Milano la collaborazione tra i tecnici provenienti da esperienze diverse diventa sempre più fattiva. Particolarmente stretta è la collaborazione con i napoletani: ricordo ancora la cortesia, l'umiltà e l'intelligenza con cui il capo dei progettisti napoletani, ingegner Fenizia collabora con i sacerdoti milanesi per la realizzazione della centrale di Brindisi. Si stringono nuove amicizie e si dà forma a un processo di rapida integrazione che permetterà di costituire un formidabile corpo tecnico, capace di realizzare nel decennio successivo ben 20.000 MW di nuovi impianti termoelettrici.

#### *Primi approcci al nucleare*

Il contrasto di interessi sugli approvvigionamenti e la ricerca di prospettive strategiche più sicure hanno spinto l'industria elettrica italiana e l'ENI a puntare sul nucleare tra i primi nel mondo.

Le società elettriche, che sul piano tecnologico, a differenza di quello politico, sapevano guardare lontano, avevano già dato vita al CISE fin dal 1949. In contrapposizione al CISE, il 26 giugno 1952, per impulso di una corrente di pensiero che, persa la battaglia della nazionalizzazione, punta sul nucleare come futura aggregazione di un polo energetico pubblico, nasce il CNRN (Consiglio Nazionale per le Ricerche Nucleari) come filone del CNR (Comitato Nazionale delle Ricerche). Sia il CISE che il CNRN danno vita a nuclei di tecnici che si cimentano nella ricerca nucleare. Nascono reattori di ricerca e i centri di Frascati e della Casaccia. Con la legge 11 agosto 1960, n. 933, nasce il CNEN (Comi-

tato Nazionale per l'Energia Nucleare) con personalità giuridica autonoma di diritto pubblico sottoposto alla vigilanza del ministero dell'Industria. È il primo passo della legislazione relativa all'utilizzazione dell'energia nucleare, legge che verrà varata il 31 dicembre 1962. La legge n. 1860/62 relativa all'"Impiego pacifico dell'energia nucleare" verrà poi perfezionata dal D.P.R. n. 185 del 13 febbraio 1964 relativo alla "Sicurezza degli impianti nucleari". L'approvazione della legge coincide con il momento di maggior tensione dialettica sul tema della nazionalizzazione.

Tutti i contendenti occupano le loro posizioni, dando vita a tre società cui è affidato lo scopo sociale di realizzare ed esercitare impianti nucleari per la produzione di energia elettrica.

L'Edisonvolta e le società private danno vita alla SELNI che rapidamente decide di costruire a Trino Vercellese un impianto nucleare del tipo PWR su progetto Westinghouse. La Finelettrica dà vita alla SENN che costruisce al Garigliano un impianto BWR su progetto General Electric. Anche l'ENI si getta nell'avventura costituendo la SIMEA, poi l'Agip Nucleare che costruisce la centrale di Latina del tipo Magnox su progetto inglese. Queste scelte, dalla dubbia base economica, sono accelerate per ragioni politiche. La stessa Edisonvolta rompe la sua tradizione e compra la centrale di Trino praticamente "chiavi in mano". Altrettanto fanno gli altri.

I fatti sconvolgono i piani dei ricercatori nucleari. Sia al CISE che al CNEN si insegue l'utopia di una filiera (come viene chiamata la tecnologia nucleare di uno specifico filone progettuale) tutta italiana. Invece l'industria vuol ridurre i rischi e sceglie filiere provate. Le tecnologie più collaudate, sia quelle USA, che quelle inglesi, hanno dietro l'esperienza ormai consolidata del nucleare militare. Quelle italiane non arriveranno mai al livello di prototipo.

È il primo grande colpo alla grande utopia della sinistra tecnologica. Anche per il nucleare saremo figli degli States, nonostante la grande quantità di quattrini che il CNEN assorbirà. Uno a uno, tutti i progetti indigeni moriranno — gli ultimi con il re-

cente referendum — dopo aver dissolto grandi risorse. Sul nucleare si spenderanno tante lire e tante parole, ma si costruirà poco. La nazionalizzazione dell'energia elettrica eredita così anche la questione nucleare.

Il Segretario generale del CNEN, Felice Ippolito, diventato anche consigliere di amministrazione dell'ENEL, imposta una dura battaglia per accelerare il piano di realizzazione di centrali nucleari puntando a introdurre il massimo di cultura CNEN.

Il Direttore generale dell'ENEL, professor Angelini, viene dalla Terni e con il nucleare ha già lavorato. Il contenitore della centrale del Garigliano è stato realizzato dalla Terni e molti componenti nucleari possono essere fatti in Umbria. Quando l'ENEL eredita le tre società elettronucleari, nonostante la dura opposizione dell'ENI, Angelini mette insieme una direzione nucleare affidandola a un suo fedelissimo, il professor Sani.

La cultura dei nucleari è del tutto diversa da quella dei termici. Questi hanno potuto lavorare senza pastoie burocratiche e senza grandi vincoli giuridici, mentre i nucleari, anch'essi di formazione anglosassone, debbono subito fare i conti con procedure giuridiche complesse, con controlli preventivi molto stretti e con norme tecniche di garanzia che i termici non hanno. Inoltre, sono obbligati a fare i conti con scelte tecnologiche non definite e che sono oggetto di contrasti duri, anche ai vertici dell'azienda, tra Ippolito e Angelini. I nucleari vedranno pochi cantieri e tanta carta. Ragioneranno molto di strategie, di scenari di lungo periodo, e poco di mercato. Di frustrazione in frustrazione inseguiranno una via praticabile senza mai trovarla. Affineranno il fiuto politico e diventeranno anche capi azienda, ma rimarrà inappagata la loro volontà di vedere realizzati i progetti: strano destino per i nucleari italiani, padri di una scuola senza futuro in patria.

Su tutto il nucleare incombe inoltre il rischio di entrare in conflitto con il mondo del petrolio. È l'epoca in cui si discute intorno al ciclo del petrolio, dalla raffinazione alla petrolchimica. L'Italia sta diventando la raffineria del Mediterraneo e le raffinerie

hanno un residuo pesante, l'olio combustibile, che ha praticamente uno sbocco obbligato, le centrali termoelettriche. Lo sa l'ENEL, ma lo sanno anche i Cazzaniga, i Rovelli, gli Ursini, i Monti e i Moratti. Tutti insieme si organizzeranno nell'unione petrolifera.

*Il primo piano di investimenti: il caso Ippolito e la scelta petrolio*

Avviata la fase organizzativa, il nuovo ente affronta le prime scelte strategiche in una situazione di grande incertezza generale nel Paese e in condizioni di debolezza politica del suo nuovo gruppo dirigente, impreparato ad affrontare la pressione delle lobbies esterne.

Il centrosinistra, dopo aver estratto la fastidiosa spina della nazionalizzazione, deve affrontare in termini di riflusso le contropinte che si manifestano a livello economico e sociale. Da più parti si dà voce alla preoccupazione di vasti ceti economici che, con la nascita della nuova formula di governo, temono si concluda quella fase di sostanziale liberalismo economico che aveva consentito uno sviluppo della produzione e della programmazione senza precedenti. Infatti alla nazionalizzazione si è aggiunta l'introduzione della cedolare secca sui dividendi per ridurre l'area dell'evasione fiscale. Inoltre, la raggiunta unità sindacale anima, all'inizio degli anni Sessanta, la prima grande ondata conflittuale del dopoguerra. I risultati delle vertenze sindacali avviano un processo di redistribuzione del reddito che porta ad aumenti salariali che raggiungono livelli di variazione ben al di là di quanto consentito dall'aumento della produttività dell'apparato industriale del Paese. Ne deriva una spinta inflattiva da costi che viene drasticamente contrastata dalla Banca d'Italia con radicali misure restrittive che fanno scattare verso l'alto il tasso di sconto. L'effetto è l'azzeramento della crescita della produzione industriale a partire dal 1964.

Di conseguenza il flusso degli investimenti produttivi, che si pensava la nazionalizzazione avrebbe rilanciato, subisce invece

una brusca decelerazione. D'altra parte le banche, con Mediobanca e Italcasse in testa, preferiscono drenare risparmio a favore dell'ENEL per alimentare il costo degli indennizzi alle società ex-elettriche. Queste, impreparate a una diversificazione attenta, non trovano di meglio che utilizzare le loro liquidità nella chimica del petrolio e in costosissime vendite come quella messa a segno da Valerio ai danni della Montecatini di Faina.

Tutte le attese degli operatori economici sono orientate al negativo e molti capitali incominciano a emigrare verso l'estero.

Il mondo politico comincia allora a fare pressioni su Di Cagno e soci perché avviino rapidamente una politica di investimenti, in controtendenza con il negativo ciclo economico. Anche questi saranno finanziati facendo ricorso all'indebitamento e senza toccare le tariffe che entrano nel paniere del costo della vita.

Ma, con le pressioni, arrivano anche i buoni consigli. Il mondo del petrolio è sempre più forte mentre il nucleare non è ancora approdato in forze all'IRI. La testa di ponte nucleare è ancora attestata al CNEN e il suo battagliero Segretario generale cerca di allargarne lo spazio dal Consiglio di amministrazione dell'ENEL.

Ansaldo e Tosi devono ammortizzare gli investimenti fatti per realizzare le prime centrali termoelettriche di grande potenza. All'ENEL trovano un alleato efficiente e aggressivo nella struttura appena messa in piedi da Castelli e da Speri. I nucleari invece hanno un timido paladino in Sani, troppo preoccupato di non disturbare il suo padrino Angelini, che a sua volta è peraltro troppo attento a fiutare gli umori del mondo politico, che sta decidendo la grande e sfortunata avventura della petrolchimica. Non è forse l'Italia la raffineria del Mediterraneo? E allora si investe nelle raffinerie e nella petrolchimica. Il residuo pesante, l'olio combustibile, lo bruceranno le future centrali ENEL.

Su questo scenario si apre il dibattito interno all'Ente.

Le tensioni latenti prendono corpo, vecchi contrasti interpersonali si accentuano portando alla prima grande crisi di Palazzo: scoppia il caso Ippolito. Non è solo la prima crisi dell'Ente,



è la svolta nel costume dell'industria elettrica. Da una cultura che voleva i panni sporchi lavati in casa si passa alla cultura del dossier, dell'attacco alle spalle, della velina passata all'uomo politico che apre il fuoco, magari senza sapere che munizioni più robuste sono state fornite alla Procura della Repubblica perché risponda con un'efficacia ben maggiore.

L'obiettivo è distruggere l'uomo scomodo, approfittando di qualche suo errore. Su questo terreno l'ENEL è vulnerabile, a differenza di altri enti non offre difesa al sistema.

Ippolito diventa un imputato eccellente sulla base di un dossier anonimo che arriva sul tavolo della Procura. L'attacco pubblico, aperto da Saragat, non fa che incoraggiare l'azione del magistrato che porterà alla condanna di Ippolito. Non v'è dubbio che i rilievi mossi a Ippolito trovano riscontri oggettivi; ma c'è da domandarsi se la rilevanza del caso e l'entità della condanna corrisponda ai rilievi mossi. Ippolito diventa scomodo, per un sistema che ha fatto le sue scelte, ed è un tecnico troppo valente per restare nel meccanismo decisionale dell'Ente. Pertanto va criminalizzato e allontanato.

Ho personalmente raccolto le confidenze di un alto dirigente dell'IRI che si dichiarava certo di conoscere la macchina da scrivere su cui era stata battuta la velina contro il Segretario generale del CNEN, e ricordo la sera in cui ne raccolsi le confidenze. Insieme a un collega sindacalista, ero stato invitato a casa di questo signore, maturo e autorevole manager di stato. Il caso ormai era spento, io militavo nel sindacato e collaboravo come ricercatore, con altri sindacalisti, alla stesura del piano di settore dell'elettromeccanica. L'IRI iniziava a pensare al nucleare come suo business manifatturiero e cercava alleanze nel mondo politico e sindacale. Da qui l'invito per un drink a casa di questo alto dirigente.

La casa, particolarmente calda, accogliente e originale, incoraggiava le relazioni. Eravamo sprofondati in poltrona, in salotto. Tutt'intorno una strana libreria rivestiva le pareti. Al posto dei libri, uccelli di vari tipi e pappagalli impagliati. Dietro la mia poltrona, un trespolo con un bellissimo tucano dal becco rosso e

giallo e dalle lucide penne nere. Mi era sembrato anche quello impagliato.

La conversazione scorreva colloquiale, sempre più sciolta fino a quando arrivammo a quella confidenza che mi colpì molto. Ebbe su di me l'effetto sconcertante di un colpo di flash su un angolo di vita che fino ad allora mi era sembrata possibile solo nella rappresentazione fantastica di una *fiction* di letteratura gialla. Invece mi era raccontata come realtà quotidiana. Il drink e il racconto mi avevano messo in una condizione psicologica un po' surreale, che si accentuò ancora di più quando il tucano si mise a urlare, a intervalli regolari: «Ciao compagno!... Ciao compagno!...». Lì per lì pensai a qualcuno entrato all'improvviso che mi urlava alle spalle. Il mio stupore contrastava con l'impassibilità del mio ospite che tutte le volte riprendeva con lo stesso tono di voce il suo racconto dal punto esatto in cui veniva interrotto dall'urlo del tucano. Mi ripresi solo quando l'ospite si alzò e portò trespolo e tucano urlante in un'altra stanza; solo allora confrontai il mio stato d'animo con quello del mio collega sindacalista, che mi sembrava altrettanto a suo agio del mio interlocutore. Lui, più anziano di me, era radicato nella cultura romana e sapeva coniugare galateo di salotto e leadership di movimento. Io, fino ad allora, al di là delle mie esercitazioni intellettuali nel sindacato nazionale, non avevo superato i confini del '68 milanese.

Il caso Ippolito è la prima delle crisi del nuovo ente e ha un grande effetto sulla struttura e sulle scelte strategiche dell'azienda. Sul piano interno ne esce rafforzato Angelini; sul piano esterno cade l'attenzione per il nucleare che si limiterà all'esercizio delle tre centrali ereditate dalla nazionalizzazione.

Si punta tutto sul petrolio. Parte il grande piano delle centrali convenzionali. Di nucleare si tornerà a parlare con Donat Cattin Ministro dell'Industria, dopo la crisi petrolifera.

L'ingegner Brasioli, capo della produzione, impone anche l'abbandono del carbone, sulla carta, ai costi del tempo, non competitivo con il petrolio. Con un escamotage si aggira l'obbli-

go di legge che impone l'uso di almeno due combustibili per le centrali termoelettriche. Infatti le nuove centrali bruceranno olio combustibile e gasolio. Si dimentica che entrambi sono prodotti di raffinazione del petrolio.

Si sposano così le preoccupazioni e la cultura dell'apparato interno preposto all'esercizio degli impianti con gli interessi esterni della potente lobby petrolifera. I capi centrali infatti non amano il carbone, che intasa le tramogge e i mulini, e che complica la vita in centrale.

La scelta, una volta fatta, viene perseguita con decisione, i progetti vengono rapidamente messi a punto e i cantieri si aprono uno dopo l'altro. I nuovi impianti entreranno in funzione giusto in tempo per subire tutti gli effetti della prima grande crisi petrolifera. Solo allora l'ENEL si accorgerà del grave errore, ma sarà troppo tardi: tutte le nuove centrali sono localizzate in prossimità dei nuovi poli petrolchimici e di raffinazione.

Angelini impone il silenzio stampa e quanto questa direttiva sia imperativa lo scoprirò a mie spese. La nazionalizzazione del dopo Ippolito ha soffocato ogni velleità di dialettica interna e la scelta energetica a favore del petrolio trova grandi consensi nel mondo politico. L'Italia non è forse alleata naturale delle forze che nel Medio Oriente vanno affrancandosi dal colonialismo e che si avviano a prendere il controllo delle immense riserve petrolifere di questi paesi?

La cultura terzomondista dell'ENI ha trovato copertura ufficiale nel centrosinistra e nuovi alleati negli emergenti petrolieri privati: i Monti, i Moratti, gli Ursini e i Rovelli tutti adeguatamente protetti da santi protettori nell'Olimpo politico. Si prevede la crisi delle Sette Sorelle cacciate dai nuovi regimi mediorientali. Da qui l'impegno a sviluppare una potente struttura di trasformazione del greggio il cui ultimo anello è la centrale termoelettrica.

Fatta la scelta e orientati gli investimenti, non bisogna disorientare l'opinione pubblica. Da qui il controllo dell'informazione verso i mass media. Non importa che la scelta imposta all'ENEL sia estranea alla sua cultura e che per la prima volta gli elet-

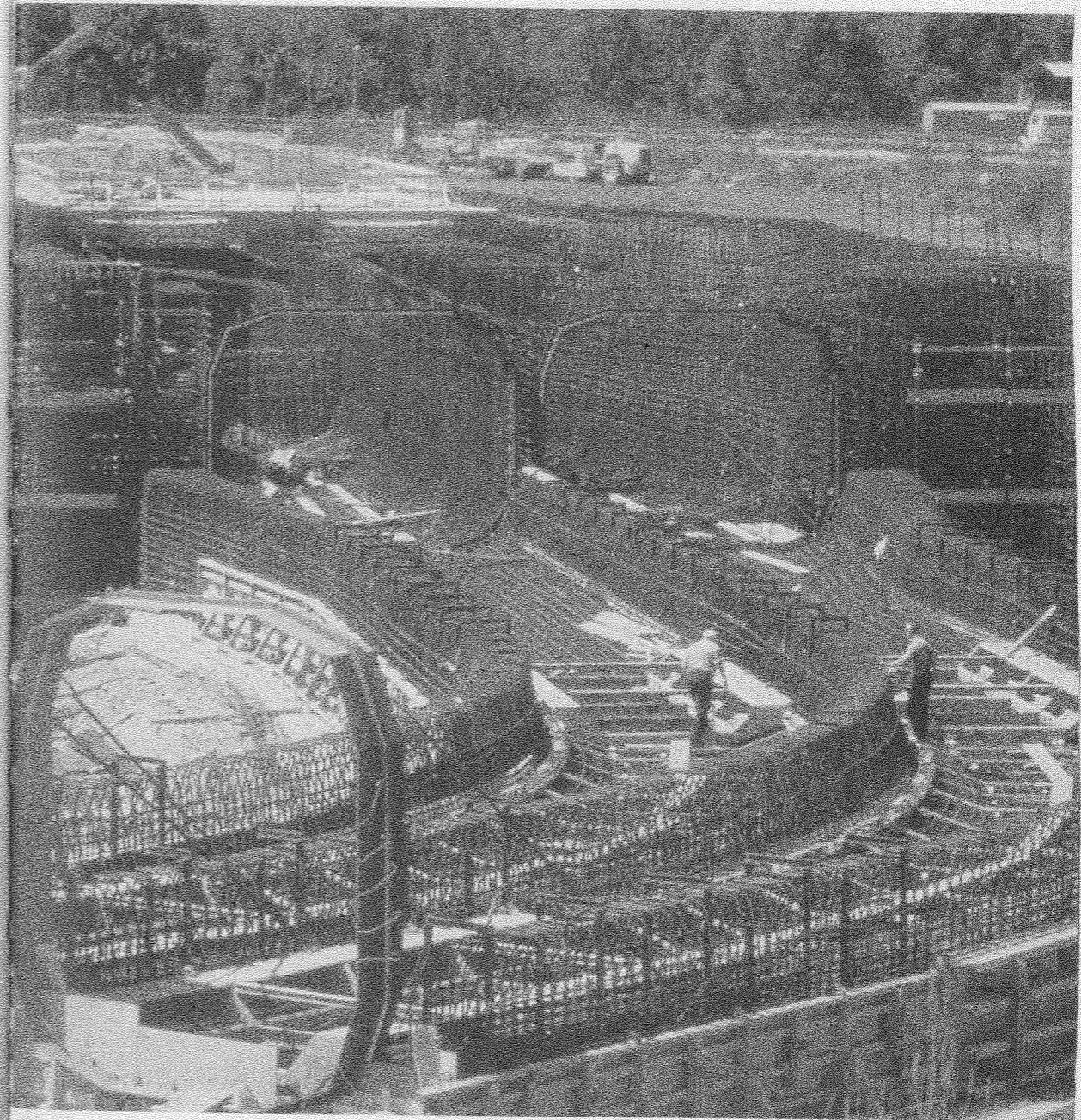
trici, dalla loro nascita, rinunciano a una politica autonoma nel controllo degli approvvigionamenti delle fonti primarie.

Infatti la correlazione tra raffinerie e centrali impone a queste il prezzo del raffinatore e toglie autonomia contrattuale al compratore.

Tra le altre mie incombenze sindacali avevo anche quella di membro della Commissione interna del Centro di progettazione e costruzioni termiche di Milano. Da questo osservatorio posso accorgermi di molti fatti connessi alla localizzazione delle centrali e in particolare del rapporto con il mondo del petrolio e posso valutare l'impatto ambientale che comincia ad affacciarsi all'attenzione dell'opinione pubblica. Con il mio amico e omologo del Centro di Roma, De Simone, ingegnere anche lui quadro sindacale della mia organizzazione, scriviamo una lettera all'"Espresso" denunciando queste nostre preoccupazioni.

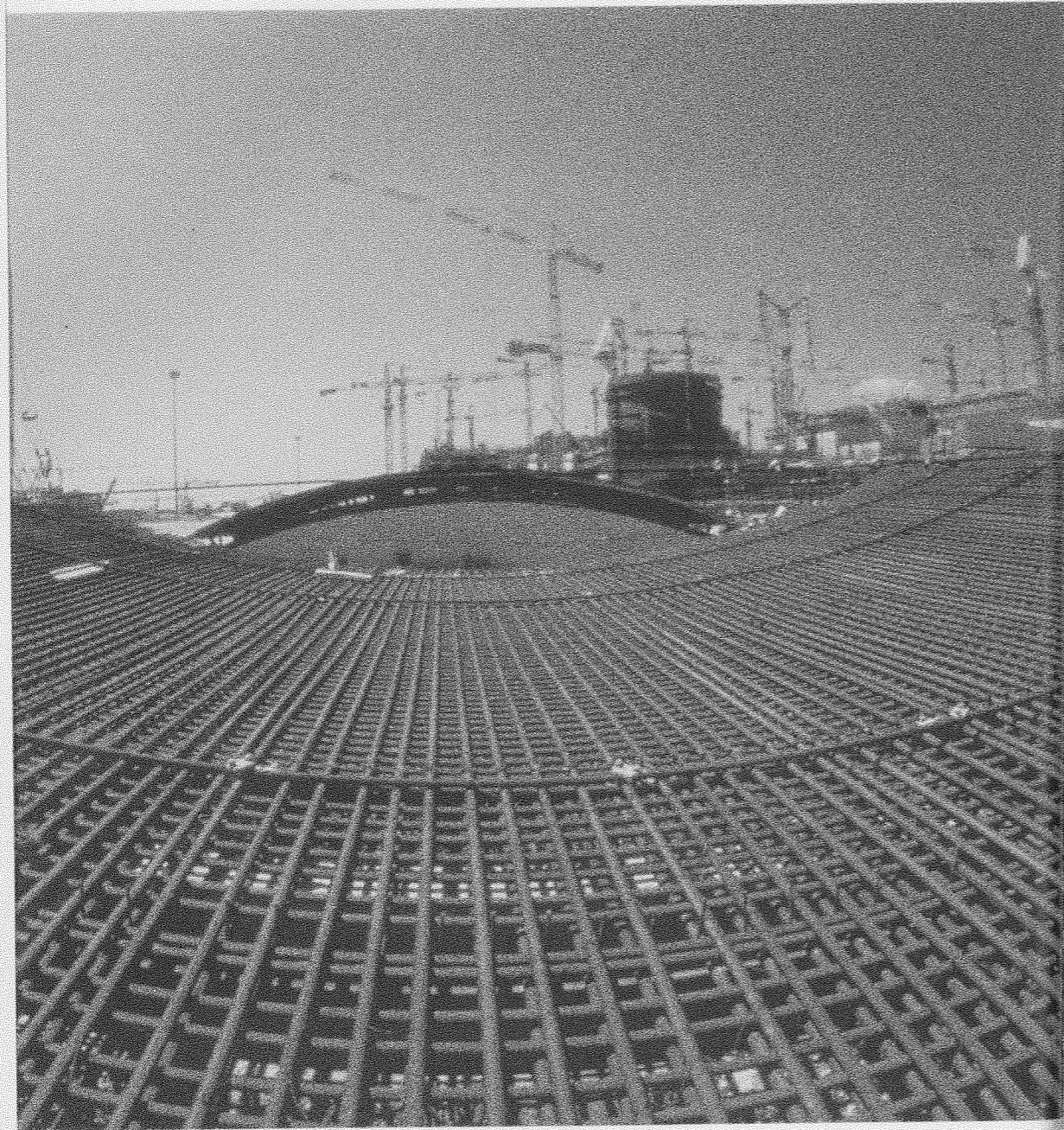
Mal ce ne incoglie. Il caso è portato all'attenzione del Consiglio di amministrazione nella riunione del 2 dicembre 1970, che dispone perché la struttura avvii la procedura prevista dal contratto di lavoro al fine di prendere provvedimenti contro di noi per violazione del segreto d'ufficio. Si parla addirittura di licenziamento. I sindacati politicizzano il problema e si finisce in Parlamento. A nostra difesa interviene addirittura l'allora vicesegretario nazionale del PSI, onorevole Giovanni Mosca. Della vicenda si occupa anche la segreteria dell'allora Ministro del Lavoro Donat Cattin.

Poi la questione, dopo una lunga trattativa, finisce in una bolla di sapone. Un semplice ammonimento da parte dell'azienda e da parte sindacale la raccomandazione di mettere la sordina alla polemica su un tema così delicato, che avrebbe potuto mettere in imbarazzo l'Ente in un momento difficile.



Centrale di Montalto di Castro.

L'ENEL sott'acqua



Centrale di Montalto di Castro.

*Angelini Presidente*

Che il momento sia difficile per l'Ente non ci sono dubbi. Sono scoppiati altri due casi. È scoppiato lo scandalo Italcasse che coinvolge anche l'ENEL e il primo scandalo dei petroli che riguarda le forniture all'Ente elettrico.

Le prime grandi scelte dell'Ente si consumano così nelle aule giudiziarie. I protagonisti ENEL verranno poi assolti, ma intanto il Consiglio di amministrazione è in difficoltà e i politici si disamorano di questa loro creatura.

L'ENEL finisce nell'isolamento politico e cresce la sua subordinazione ad altri grandi centri di interesse.

Angelini, passato indenne da tutti gli scandali di questo periodo, rafforza la sua presa sull'Ente riuscendo a diventarne Presidente, con un Consiglio addomesticato e un direttore generale, Moretti, ex-Orobia ed ex-assessore all'urbanistica a Bergamo, imposto da Fanfani a garanzia degli interessi DC e che non sarà mai conflittuale con Angelini.

L'isolamento politico non dispiace ad Angelini, detto "il professore", che ha una concezione particolare dell'Ente: una grande monade con il minimo di relazioni con il mondo esterno. La

gestione di questo feudo viene concepita come quella di un'immensa baronia universitaria dove il barone monocrate è l'unico snodo verso l'esterno del sistema.

La filosofia è già stata sperimentata da Angelini durante il suo mandato di Direttore generale. Lui pensa a tutto e tutto regola, nella più totale penombra. Ogni disturbo va rapidamente eliminato, e poco importa se questo comporta subire la rinuncia a importanti obiettivi strategici. La grande macchina, sempre più gerarchizzata e gestita con una filosofia gattopardesca, digerirà tutto e proseguirà per la sua strada lenta e maestosa come la corrente di un grande fiume che aggira gli ostacoli con ampie anse, modificando l'alveo ogni volta che sia necessario.

Eppure questa macchina funziona. Nei primi dieci anni ha aumentato la produttività e ha creato le condizioni per uno sfruttamento ottimale delle capacità produttive.

Gli investimenti più importanti sono stati fatti nella distribuzione, al fine di migliorarne il servizio, che è stato reso disponibile a una massa sempre più estesa di utenti, soprattutto al sud e nelle aree rurali. Gli impianti termoelettrici aumentano la loro potenza del 168 per cento, quelli idroelettrici del 15 per cento e quelli geotermoelettrici del 29 per cento. Nel settore idroelettrico la macchina si ferma non solo per l'esaurimento prossimo venturo della risorsa, ma anche per l'effetto della tragedia del Vajont che getta l'allarme tra le popolazioni e preoccupa i tecnici molti dei quali sono imputati di disastro colposo.

Tutto questo però non fa notizia. Dove l'ENEL arriva a una totale assenza di rapporti è la periferia. Sul territorio, salvo i rapporti tra notabili democristiani e dirigenza territoriale dell'Ente, questo non intrattiene alcun tipo di rapporto con gli enti locali, salvo quelli previsti dalla legge.

La legge istitutiva impone infatti all'ENEL di tenere almeno tre conferenze regionali all'anno, proprio al fine di favorire questi rapporti che invece non sono graditi dal Professore. Al riguardo, potrei citare una di queste conferenze, a Milano. In una sala presa in affitto dalla CARIPLO, il Professore invita per le nove e trenta

Presidente, Sindaci e Assessori della Regione, delle Province e dei Comuni capoluoghi, oltre a un gruppo di sindacalisti interni tra i quali c'ero anch'io. Illustra per più di un'ora, con voce piana e monotona, una lunga e noiosa relazione fitta di dati statistici. Poi ascolta due brevi interventi già predisposti dal cerimoniale, invita tutti a un aperitivo e alle dodici e trenta saluta, prende l'aereo e torna a Roma.

#### *La questione della progettazione delle centrali*

Intorno all'ENEL fioriscono aspettative da più parti e non tutte disinteressate.

Se fossero tutte ascoltate, l'industria elettrica di Stato rischierebbe la perdita di identità, di autonomia e di specificità. All'interno del fronte del petrolio l'ENI ha un approccio particolare: se il nuovo Ente elettrico diventa un cliente obbligato del mercato petrolifero, perché non deve subordinare le sue scelte di approvvigionamento agli obiettivi strategici dell'Ente Nazionale Idrocarburi?

Il germe di quest'approccio quasi ideologico cova sotto la cenere, fin dalla difficile successione a Mattei. Dapprima l'ENI mostra di essere soddisfatto per aver concorso a determinare la svolta petrolifera dell'ENEL, ma intanto tresca per occupare nuovi spazi nel nucleare e nella geotermia. Chi invece si aspetta molto dall'Ente elettrico di Stato e va proclamandolo ad alta voce, è l'industria a partecipazione statale del settore, all'interno della quale si avvia un lento processo di riorganizzazione volto al controllo degli investimenti; quest'industria, infatti, intuisce subito l'occasione offerta dalla progressiva sostituzione della produzione di energia elettrica di origine idraulica con energia di origine termica.

Nel 1954 l'energia idroelettrica rappresentava circa il 78 per cento di potenza installata; nel '68 scende al 47 per cento circa.

L'adozione di una diversa tecnologia impone anche, entro certi limiti, la scelta di nuovi fornitori. Infatti non tutte le industrie del settore accettano il rischio di diversificare per rispondere alla domanda nuova di potenza elettrica di origine termica.

Tutta la politica degli acquisti va reinventata.

Prima della nazionalizzazione, le aziende fornitrici si dividevano il mercato in aree d'influenza: quelle private potevano contare sulla clientela rappresentata dalle società elettriche private. La Tosi e la Marelli erano considerate "fornitrici di real casa" e potevano vantare clienti prestigiosi come la SADE e la Edison. Le aziende del gruppo IRI, invece, gravitavano nell'area di mercato della Finelettrica e tra esse l'Ansaldo era indubbiamente il fornitore privilegiato.

L'ENEL eredita questa situazione di pluralità e questa tacita spartizione del mercato e coglie l'opportunità di avere una pluralità di fornitori. Per l'Ente, infatti, è troppo vantaggioso mantenere una posizione di centralità: acquirente unico di fronte a una concorrenza di offerte.

Sebbene il piano di costruzioni e di ampliamenti rifletta sempre più la tendenza a uniformare gli impianti e i modelli delle unità produttive, l'ENEL si preoccupa costantemente di ripartire al massimo i propri acquisti tra più fornitori, per conservare un alto grado di concorrenza dell'offerta e per rafforzare, in questo modo, la sua posizione di grande compratore, in grado di sfruttare pienamente la forza del suo potere d'acquisto. Strategicamente, opera come monopsonista, spezzettando al massimo le commesse per evitare che si costituisca, dall'altra parte, un'aggregazione dell'offerta in grado di condizionarlo.

Il gioco riesce facile perché l'ENEL dispone al suo interno di una considerevole competenza tecnica e capacità organizzativa, ereditata dalle società elettriche private, soprattutto dalla Edisonvolta. L'Ente che nasce dalla nazionalizzazione può sfruttare, selezionare, concentrare questa ricchezza di competenze. La organizza prima in tre diverse direzioni centrali: idroelettrica, termoelettrica e nucleare; poi, attraverso successive e dolorose

concentrazioni, in un'unica direzione delle costruzioni.

A quest'ultima spetta il compito di progettare e costruire nuovi impianti. Ogni centrale è un impianto complesso che nasce attraverso diverse fasi di progettazione, dalla progettazione di massima a quella di dettaglio in cui vengono assemblate le singole parti di impianto che concorrono al processo di trasformazione dell'energia primaria in energia elettrica.

La capacità progettuale dell'Ente gli consente di disaggregare le singole forniture dell'impianto come più gli aggrada. La politica progettuale permette inoltre all'Ente di sviluppare una strategia di committenza in base alla quale l'impianto viene suddiviso in tanti sottosistemi e componenti, da comprare direttamente sul mercato. Ciò permette l'instaurarsi di rapporti diretti di committenza tra l'Ente e i fornitori di singole parti dell'impianto. Gli acquisti vengono fatti secondo un piano cronologico volto a ottimizzare gli investimenti in funzione del minimo costo finanziario.

L'altro grande vantaggio è rappresentato, ovunque non esista una specializzazione obbligata, dalla possibilità di diversificare al massimo il mercato, frazionando quanto più possibile le commesse d'acquisto in modo da mantenere, in ogni segmento di mercato, un potere monopsonista contrapposto a un mercato concorrenziale.

Tutto questo è reso possibile dalla grandissima capacità progettuale dell'Ente, che in questo momento storico non ha eguali in Italia. Ne sono protagonisti quei quadri tecnici, formati alla scuola dell'ingegner Castelli nel periodo della ricostruzione, che erano poi andati in America per impadronirsi di nuove tecnologie e di capacità di progettazione e di realizzazione, e per imparare il mestiere di "architetto ingegnere" e di "ingegnere d'impianto". In un decennio, quindi, si viene formando una squadra di tecnici molto bravi, una squadra in grado di proseguire lungo la tradizione di eccellenza delle società ex-elettriche italiane, che avevano addirittura venduto all'estero la loro ingegneria. Infatti la Edisonvolta aveva costruito impianti in Sud America,

in Venezuela, in Brasile, in Uruguay e in Argentina e altri in India; aveva coltivato e promosso questa tecnologia e la vendeva fornendo in forma aggregata tutta l'assistenza possibile. Dagli elettrici, nasce la spinta per l'industria manifatturiera a organizzarsi per fare altrettanto.

Più tardi, quando con la nascita dell'ENEL cessa l'esistenza delle società private, cade l'interesse dell'ENEL per l'estero.

Una parte di questi tecnici, ottimi quadri e ottimi progettisti, entrano nel mondo dell'industria privata e ne favoriscono e incrementano le capacità progettuali. Nascono nuove società di progettazione che si sostituiscono all'Ente di Stato sui mercati internazionali. L'Ente elettrico resta sui mercati esteri solo come presenza simbolica, con vaghe consulenze generiche. Parte dell'ingegneria delle società elettriche confluisce nell'industria e nasce così il GIE, consorzio che aggrega industrie manifatturiere pubbliche e private per l'esportazione di impianti elettrici.

Dal '63 al '70, dunque, l'ENEL riesce a organizzarsi e ad agire da grande monopsonista, cioè da compratore unico. Attraverso un difficile processo di accorpamento vengono riorganizzate, al meglio della mediazione possibile, le risorse che le società elettriche avevano coltivato e che l'Ente ha ereditato. Nasce la struttura progettuale dell'Ente, forte di migliaia di tecnici già collaudati dalle prime esperienze realizzate, una struttura che, inoltre, definisce i criteri di unificazione degli impianti e avvia un poderoso piano di nuove costruzioni.

#### *Il conflitto d'interessi con l'IRI e con l'ENI*

Mentre sul piano della scelta della fonte primaria l'ENEL è costretto a subire le pressioni della lobby petrolifera, sul piano degli investimenti può invece fronteggiare con grande autorità la lobby industriale dei potenziali fornitori. Il divario tra la capacità tecnica dell'Ente elettrico e le risorse progettuali dell'industria è infatti troppo grande, e i progetti vengono disaggregati in modo da permettere una politica di committenza favorevole al comprato-

re. Viene così favorita, tra l'altro, la crescita di piccole e medie aziende specializzate, a fianco dei grandi del settore, che possono accedere direttamente al mercato ENEL.

Verso il 1970 incomincia, nel mondo delle partecipazioni statali e soprattutto da parte dell'IRI, una lenta marcia, una pressione costante e crescente per conquistare una fetta sempre maggiore di questo mercato in espansione. Il mondo industriale e in particolare quello pubblico punta infatti ad aggregare il più possibile la domanda, in modo da far crescere un monopolio capace di fornire tutti i sistemi e i manufatti necessari per la realizzazione del nuovo piano di investimenti dell'ENEL.

Mattei, negli anni Cinquanta, aveva fornito un modello di come un grande manager di Stato potesse gestire in piena autonomia un'impresa pubblica, e aveva rappresentato anche un clamoroso esempio di disinvoltura nel condizionare un segmento importante di vita politica, sperimentando tecniche e strumenti nuovi per quest'operazione. Superando spesso e volentieri i limiti istituzionali del suo Ente, si era dotato di un quotidiano e si era costruito un sistema di rapporti che faceva perno intorno a lui. La sua capacità di dialogo era a tutto campo, coinvolgeva anche l'opposizione. Aveva individuato il ruolo dei mass-media e vi si era introdotto con un elemento di dialettica, "Il Giorno", che aveva portato lo scompiglio in un fronte tutto moderato. Erano gli anni in cui imperava indisturbato il "Corriere della Sera" di proprietà dei Crespi, una famiglia della grande borghesia milanese, e in cui l'unico polo alternativo — si fa per dire — era rappresentato da "La Stampa" di Agnelli. L'intera stampa italiana di tendenza moderata si rifaceva, nel complesso, al modello del "Corriere". "Il Giorno" irrompe come primo elemento di rottura in questo fronte, salutato con entusiasmo da tutta l'intelligenza progressista.

Ma come si è potuto realizzare il "Giorno"? Semplice: a Mattei era bastato destinare una parte della rendita metanifera, affluita nelle casse dell'ENI, a questa attività editoriale.

Con i soldi e una significativa corrente d'opinione favorevo-



le, diventa facile superare in bellezza alcune delicate questioni di principio. Per esempio: può un Ente come l'ENI, che ha finalità pubbliche, gestire in proprio le risorse che provengono dalla sua attività per obiettivi e fini non istituzionali dell'Ente pubblico, ed entrare in un settore che permette la manipolazione dell'opinione pubblica? Poiché l'operazione è riuscita e ha funzionato, vuol dire che Mattei era riuscito a trovare dei bravi avvocati, in grado di superare tutte le difficoltà di ordine giuridico. Ma la battaglia, Mattei l'aveva vinta soprattutto a livello politico. Ormai, in partiti e istituzioni la sua rete di amicizie politiche era tale da reggere ogni polemica e da respingere ogni controcondizionamento.

Con questi metodi e con questi strumenti, più o meno trasparenti e legittimi, Mattei si era assicurato una capacità di condizionamento molto estesa ed efficace, sia a livello politico, sia a livello di opinione pubblica; era riuscito a garantirsi il monopolio della gestione di un segmento fondamentale per l'economia, quello del metano, nel periodo della sua più promettente espansione e ad accrescere progressivamente la sua influenza nel mondo del petrolio. Per questa via, egli era riuscito a imporre l'autonomia dell'ENI oltre i confini che gli erano propri. L'ENI non era — e non sarà in futuro — solo un Ente pubblico economico, ma un autonomo operatore economico con un'autonoma capacità di iniziativa politica. Non uno strumento dello Stato, ma un soggetto politico capace addirittura di imporre una propria ideologia dell'impresa pubblica, di scegliere in autonomia la propria missione d'impresa, di teorizzarla e imporla alle istituzioni e all'opinione pubblica. Riesce a formare i suoi quadri legandoli in termini quasi ideologici alla propria missione aziendale. Non è un caso se i quadri dell'ENI sono fortemente ideologizzati, motivati e aggressivi.

Forte di questo sistema di rapporti, nasce la teoria politica che vuole l'ENI garante strategico della politica degli approvvigionamenti energetici del Paese. Forte di questa teoria, l'ENI fa di tutto per rafforzare sempre di più la sua egemonia nel sistema di

controllo delle fonti di approvvigionamento.

Nasce così, negli anni Settanta, il tema dell'operatore unico dello Stato nel settore degli approvvigionamenti, che porta l'ENI prima a ottenere il monopolio virtuale del metano, poi a tentare di estendere la sua egemonia sul petrolio e infine, perfezionata la teoria, al tentativo di imporre il concetto di "combustibilista unico nazionale", in base al quale l'approvvigionamento di qualsiasi fonte primaria, uranio e carbone compresi, rientra nella competenza di un operatore unico.

#### *La Programmazione economica e i piani di settore*

Siamo all'epoca di Giolitti, Ministro del Bilancio, e di Ruffolo, Capo della programmazione e massimo teorico del nuovo ministero, affidato a Giolitti nell'ambito dei governi di centrosinistra. Ruffolo e Giolitti danno vita all'ISPE, Istituto di Studi per la Programmazione Economica, al quale in breve approda tutta l'*intelligenza* del centrosinistra, contribuendo a farne il centro di studio e analisi su cui fondare le azioni amministrative del Ministero.

E io stesso approdo all'ISPE, in una situazione marginale, come consulente di un gruppo di lavoro voluto da Giolitti sul settore elettromeccanico. Il mio referente interno è Russolillo. Il mio nome giunge all'attenzione di questo gruppo di programmatori per l'interesse sollevato da uno studio di settore promosso nel 1970 dall'ILSES (Istituto Lombardo di Studi Economici e Sociali). Sfruttando i miei canali di informazione sindacale avevo raccolto una massa di dati impressionanti sul mercato dei beni strumentali per l'industria elettrica, che avevo poi elaborato con il mio amico Lizzeri — allora consulente della FIM-CISL di Carniti e in futuro mio collega nel Consiglio di amministrazione dell'ENEL — e di una ricercatrice dell'ILSES, Carla Rosio. Dalla ricerca emergono due concetti rilevanti che colpiscono il mondo romano della programmazione. Il primo, mette in evidenza come l'ENEL sia

uno dei pochi esempi allora noti di monopsonio di settore, cioè di monopolio del compratore; ne consegue che le decisioni dell'ENEL sono determinanti per il futuro del settore. La seconda osservazione riguarda l'esercizio particolare di questo potere monopsonista che viene gestito, per la verità con molta moderazione, avvalendosi soprattutto delle formidabili strutture di ingegneria interna dell'Ente. Il mercato dell'offerta si è organizzato nell'ANIE, la forte associazione di categoria aderente alla Confindustria, che tramite il suo potente e simpatico segretario generale, Bagnoli, mantiene tra i suoi associati e l'ENEL un buon equilibrio di rapporti.

Quando Bagnoli legge le prime bozze del nostro studio, ci convoca di corsa. È preoccupato per la massa di notizie raccolte e vuol sapere dove le abbiamo attinte. Non crede che siano stati i miei amici del sindacato a fornirle: teme che si stia aprendo una guerra tra i suoi associati. Le sue preoccupazioni non sono del tutto infondate. Sotto la cenere cova la rivolta delle imprese pubbliche. Sia le imprese IRI, e in particolare l'Ansaldo, che le imprese EFIM — la Breda — vogliono più spazio nel comparto.

I dati da noi forniti offrono l'occasione per far scoppiare tanti conflitti di frontiera tra le aziende, risolti però dalle capacità di mediazione di Bagnoli, che trova un punto di sintesi nel favorire aggregazioni di committenza da parte dell'ENEL per conquistare fette di ingegneria a favore delle imprese.

Intanto si avviano processi di aggregazione tra le imprese, soprattutto pubbliche, in vista più che di una razionalizzazione del sistema, di un rafforzamento del potere contrattuale dell'offerta verso il monopsonista. Il Ministero del Bilancio offre una prima formidabile occasione alle imprese a partecipazione statale per lanciare la prima sfida all'ENEL.

La teoria giolittiana della programmazione vuole che lo Stato si ponga degli obiettivi di sviluppo e che individui gli strumenti atti a perseguire tali obiettivi. Uno dei corollari che ne derivano è l'esigenza di una programmazione per settori economici.

Nascono così le politiche di settore per la petrolchimica, la chimica, l'auto e altre tra cui l'elettromeccanica e il nucleare. La politica di settore introduce elementi che portano al rafforzamento delle strutture programmatiche dello Stato. Il concetto di razionalizzazione del settore porta di fatto a privilegiare l'operatore più forte in termini di immagine e di coperture politiche. Vengono invece dimenticati alcuni criteri, come quelli relativi al contenuto tecnologico, alla tradizione industriale e spesso quello relativo al ruolo del mercato. Non si esclude l'operatore privato, ma si incomincia a individuare in ogni singolo settore, all'interno del sistema nazionale, un ruolo egemone per un operatore pubblico privilegiato.

Da questa impostazione nasce la teoria del "combustibilista unico nazionale", che si identifica con l'ENI, ma si sviluppa anche un conseguente meccanismo per cui ogni volta che lo Stato decide di sviluppare un determinato settore o di programmare una certa fase di sviluppo economico del Paese, utilizza strumenti pubblici. E quali sono? Non le amministrazioni dello Stato, ma strumenti più dinamici e moderni, come le partecipazioni statali. In esse viene individuato il mezzo operativo per raggiungere gli obiettivi di sviluppo che, a livello di programmazione, lo Stato si dà. Il centrosinistra introduce dunque questo concetto anche nella programmazione per obiettivi: gli obiettivi comportano la definizione di alcuni strumenti dichiaratamente considerati idonei; a essi, appena possibile, si affida l'intera responsabilità dell'intervento. Da queste premesse teoriche nascono le grandi occasioni dell'IRI.

L'ENI aveva costituito il modello, ma l'IRI rapidamente l'assimila potendo offrire una capacità d'intervento molto più articolata e funzionale rispetto a una programmazione per obiettivi.

L'IRI si presenta come operatore pubblico ma, almeno sulla carta, più efficiente, più moderno, in grado di dare migliori garanzie operative di quanto non possano fare le amministrazioni e l'intervento diretto dello Stato. Una volta instaurato il meccanismo dell'intervento pubblico tramite le partecipazioni statali,

si saldano alcune alleanze politiche, nascono nuove società a partecipazione statale e l'IRI struttura parte della sua organizzazione per poter intervenire subito e pesantemente in ogni piano di sviluppo.

La prima grande occasione era già stata offerta all'IRI, negli anni Cinquanta, dal programma di sviluppo della rete autostradale. Era un'esigenza del Paese, ma era anche un prezzo che la politica di centrosinistra pagava alla FIAT, il più importante tra i gruppi industriali che avevano rotto il fronte del capitalismo nella battaglia per la nazionalizzazione dell'industria elettrica. Ed il governo vara il piano di sviluppo delle infrastrutture autostradali. Le strade statali fino ad allora sono competenza dell'ANAS, azienda autonoma nell'ambito del Ministero dei Lavori Pubblici.

Ma l'ANAS è amministrazione statale e in quanto tale è, nella convinzione generale, inefficiente e burocratica. Allora per raggiungere rapidamente l'obiettivo di una moderna rete autostradale italiana si affida all'IRI il ruolo di operatore e la totale responsabilità di intervento.

L'IRI dà vita alla Società Autostrade, una struttura ad hoc la quale, tramite il meccanismo della concessione, viene incaricata di realizzare il piano delle autostrade.

Nasce così all'interno dell'IRI un doppio dell'ANAS, sotto forma di una società per azioni, mentre l'Azienda statale viene di fatto espropriata dei più qualificati compiti istituzionali. L'ANAS che aveva sviluppato una grande capacità tecnica in materia di strade si chiude sempre più in un ruolo meramente burocratico. Si interrompe così una tradizione secolare di competenze, cultura e capacità tecnica in materia di strade.

Mi ricordo quando, negli anni Settanta, consigliere di amministrazione dell'ANAS, vedevo il rito burocratico con cui venivano prese le deliberazioni di spesa. Un ingegnere dell'ANAS leggeva una lunga relazione tecnica. Il consiglio, presieduto dal Ministro pro-tempore o da un sottosegretario suo delegato, ascoltava e poi ratificava. Quando le relazioni riguardavano un'opera diretta ANAS, il dettaglio era molto preciso e documen-

tato. Quando invece arrivava una delibera di una strada in concessione, anche la relazione dell'ingegnere dell'ANAS era striminzita e generica. Una semplice presa d'atto di decisioni già fatte.

Poi c'era lo stillicidio delle varianti tecniche, tutte, sulla carta, congruenti e giustificate. In particolare ricordo la rapidità con cui fu esaminata una "variante" relativa al traforo del Gran Sasso.

Lo scavo era incappato in un lago sotterraneo. Decisero di drenarlo. Nessuno verificò che non si modificasse in tal modo il regime delle acque tra bacini fluviali adriatici e bacini fluviali tirrenici. Nonostante le perplessità espresse in Consiglio e i costi che la variante comportava, si decise di andare avanti.

La capacità, o meglio la volontà di verifica tecnica da parte dell'ANAS delle richieste della concessionaria diventano sempre più deboli. Perché mai un funzionario dello Stato deve contrastare un dirigente della società concessionaria quando sa che questo può scavalcarlo quando vuole presso il Ministero e, al limite, bloccargli la carriera?

L'ANAS era dotata di competenze tecniche di primissimo ordine, mentre l'IRI a quell'epoca non ne aveva: se le costruirà col tempo, ma se le costruirà — come vedremo — secondo una logica più da intermediatore che da industriale.

Così il personale dell'ANAS, corpo tecnico dello Stato, forte di una solida esperienza storica, resta inutilizzato e perde competenza. Il depauperamento degli organi tecnici dell'ANAS rappresenta una perdita secca per lo Stato. Mentre tutto ciò succede l'IRI è alle prese con problemi di organizzazione per far fronte alle nuove richieste di un mercato che gli piove addosso impreparato. Paradossalmente, è in una situazione di monopolio politico senza essere in grado di far fronte alla crescente domanda, e non è ancora attrezzato per favorire con le proprie strutture lo sviluppo delle competenze tecniche e delle capacità organizzative necessarie. Così è costretto a ricorrere all'esterno e finisce col diventare un meccanismo di mobilitazione di risorse private. Il suo ruolo diventa così quello di grande intermediario tra lo Stato e l'operatore privato.

A volte, nella sua posizione di intermediario, promuove discrezionalmente la nascita di gruppi e organismi privati che gli forniscono i servizi di cui non vuole dotarsi direttamente.

Sul mercato si presenta come il monopolista fornitore chiavi in mano di un determinato bene o servizio, di fatto è l'intermediario per conto dello Stato rispetto agli operatori veri che provengono per lo più dall'industria privata.

Tramite l'Ansaldo, l'IRI pensa di acquisire una posizione di monopolio virtuale dell'offerta all'ENEL di impianti elettrici. L'IRI, se non riesce a ottenere una concessione come gli è riuscito con la Società Autostrade dall'ANAS e con la SIP dall'ASST, l'azienda telefonica di Stato, vuole almeno ottenere il monopolio virtuale della gestione degli investimenti dell'Ente elettrico. Si profila così un non facile contenzioso con l'IRI sugli investimenti, che verrà via via ad aggiungersi a quello relativo agli approvvigionamenti già aperto con l'ENI.

L'IRI e l'ENI che negli anni Settanta si pongono ormai apertamente come gestori dei pubblici servizi in concessione per conto dello Stato trovano nella politica di programmazione economica gli strumenti teorici per giustificare la loro strategia. Nasce così la mitologia delle Partecipazioni Statali.

I due grandi Enti a partecipazione statale si presentano come fattore di modernizzazione dello Stato. Non è però una modernizzazione secondo il modello francese, che significa rivitalizzazione e continuità della tradizione di competenza del corpo tecnico dello Stato. Anzi, questo viene sempre più svilito nelle sue capacità tecniche e penalizzato sul piano del potere di iniziativa.

Tutto complotta contro di loro: la rigidità delle carriere determinata per legge e per concorso e il depauperamento delle competenze per lo più relegate a mere funzioni burocratiche. Così le professionalità fanno fatica a emergere all'interno dell'amministrazione, compresse da una serie di automatismi, mentre dall'altra parte c'è uno strumento moderno che è la società per azioni a maggioranza pubblica che interviene e libera risorse imprenditoriali al servizio dello Stato.

La proprietà pubblica, teoricamente dovrebbe garantire la corrispondenza delle finalità aziendali con quelle più generali di sviluppo dello Stato. Di fatto le partecipazioni statali tenderanno sempre più a garantire interessi autarchici dei due sistemi IRI e ENI muovendosi più sotto l'impulso autonomo dei propri gruppi dirigenti che sulla base degli indirizzi di governo.

Ormai tutta l'*intelligenza* dell'impresa pubblica ha imparato da Mattei che si può gestire una politica di condizionamento del pubblico potere.

Con la benedizione della sinistra e sotto l'egemonia ferrea della DC, che esprime da sempre ministri delle partecipazioni statali, per lo più basisti o fanfaniani, nasce così una vera e propria classe sociale. Quella dei manager di Stato che si insedia a Roma in posizione egemone e che, a poco a poco, si aggrega con gli altri gruppi egemoni dell'apparato romano creando sinergie di potere e coperture reciproche.

Con la nazionalizzazione si sono creati i presupposti non solo per una rottura degli equilibri economici, ma si è favorita la crescita di questa classe sociale emergente che gestisce il patrimonio industriale dello Stato con strumenti privatistici e secondo finalità non sempre istituzionali. L'Ente pubblico economico è soltanto la holding, un semplice passaggio di risorse dal soggetto giuridico pubblico a quello privato. Infatti, questa conferisce i capitali a delle finanziarie che, essendo società per azioni, agiscono a tutti gli effetti secondo gli schemi del diritto privato. La finanziaria poi genera a catena una serie di società operative i cui vincoli di natura pubblicistica sono quanto mai vaghi in quanto su tutto si tende a far prevalere la "logica di mercato".

#### *Il piano di settore per l'industria termoelettromeccanica e nucleare*

Lo scenario politico ed economico descritto fa da sfondo ai primi passi per la conquista di nuovi spazi all'Ansaldo. Intorno ai

primi anni Settanta si incomincia a organizzare una pressione perché all'interno del Ministero del Bilancio venga avviata una politica di settore per lo sviluppo dell'industria termoelettromeccanica e nucleare che dovrebbe, con la copertura del Ministero, favorire la crescita di un monopolio all'interno delle Partecipazioni Statali, per la fornitura di beni strumentali all'ENEL.

Siamo all'epoca della Finmeccanica di Crociani, inoltre anche l'ENI è interessato a questo progetto.

Nel settore energetico l'IRI non ha una rendita metanifera su cui basare un suo potere di accumulazione, e allora punta a costruire una rendita di posizione ponendosi come intermediario tra l'ENEL e l'industria manifatturiera.

Tutto ciò comporta da un lato l'aggregazione della domanda ENEL in grandi commesse, e dall'altro lo sviluppo di capacità ingegneristica propria capace di disaggregare la committenza rispetto all'offerta manifatturiera, in modo da lucrare un'intermediazione finanziaria e una gestionale.

Il tavolo del Ministero del Bilancio offre l'occasione per affrontare la prima fase di questa strategia. Presso il comitato ISPE per il piano dell'elettromeccanica strumentale viene avanzata la richiesta che l'ENEL riaggreghi la domanda per sistemi complessi da affidare alle maggiori industrie del settore. Presso il comitato per l'industria nucleare viene avanzata l'ipotesi di un "sistemista unico nucleare".

Questo gioco di sfondamento dell'ENEL per il momento, non riesce che in parte proprio in virtù della fortissima capacità tecnica di questo Ente che lo rende ancor troppo forte e capace di opporre una tenace resistenza.

Il meccanismo dello *shopping around* che permette all'ENEL l'acquisto sul mercato a prezzi il più possibile competitivi è difficile da spezzare. Dove invece riesce il gioco Ansaldo è nel settore nucleare. Il piano di nuove centrali nucleari per il momento si limita a Caorso, che viene ordinata "chiavi in mano" all'azienda genovese.

Inoltre l'Ansaldo assume molti validi quadri del CNEN. Tasselli

addirittura diventerà il Presidente dell'Ansaldo.

Uno dei grandi prodotti dell'ISPE è la NIRA, cioè una società pubblica in cui devono confluire tutte le risorse del settore industriale provenienti dall'AGIP Nucleare, dall'ENEA e dai privati che deve occuparsi di tutti i futuri reattori non commerciali. Quindi la NIRA diventa l'industria nazionale cui debbono essere commissionati tutti i prototipi nucleari di ricerca e dimostrativi.

Il grande committente della NIRA diventa il CNEN poi ENEA che così verrà a rappresentare una sorgente formidabile di risorse per questa azienda che entra a far parte del sistema Ansaldo. C'è da domandarsi se con Ippolito all'ENEL tutto questo sarebbe stato possibile.

Ciò permette comunque all'azienda genovese di dotarsi di una grossa struttura di ingegneria, premessa indispensabile per il controllo del mercato.

Lentamente si fa strada il concetto di "sistemista unico nazionale" che fa da contrappunto a quello di "combustibilista unico". La pressione sull'ENEL perché abbandoni lo *shopping around* degli impianti e passi al "chiavi in mano" diventa sempre più forte.

L'Ansaldo inoltre assorbe la Breda dell'EFIM diventando l'unico polo pubblico del settore e può quindi proporsi come il fornitore, chiavi in mano, degli impianti ENEL. Inizialmente è ancora troppo debole e copre una porzione di mercato ancora troppo modesta. Ma si organizza, fa massicci investimenti al suo interno, aumentando sempre più le sue capacità produttive e di ingegneria. La sua prospettiva non tiene conto tanto delle effettive potenzialità del mercato, ma di quelli che, sulla carta, sono gli obiettivi usciti dai piani della programmazione economica. Non importa che gli obiettivi non siano realistici, importa prenotare quote sempre maggiori dell'offerta. Intanto la NIRA-Ansaldo acquisisce tutti i grandi progetti dimostrativi nucleari.

Il Cirene, dall'ENEL e dal CNEN; il Superphoenix dalla NERSA, la società elettrica francese cui l'ENEL partecipa per il 33 per cento; il PEC dall'ENEA. Su questi progetti lo Stato investe molti soldi che servono a favorire la crescita di risorse di ingegneria che poi do-

vranno essere convenientemente riutilizzate per coprire le esigenze tecniche del futuro Piano Nucleare.

Nonostante questi parziali successi, la resistenza dell'ENEL riesce a impedire la nascita di un monopolio industriale a egemonia pubblica; almeno sul versante degli impianti tradizionali. Infatti riesce a scoraggiare le aggregazioni di committenza giocando sulle contraddizioni dei fornitori. Il merito maggiore di questa resistenza va attribuito al direttore delle costruzioni, l'ingegner Speri che riesce a convincere Angelini, poco propenso allo scontro, a far blocco sul fronte convenzionale. Questa intesa rende efficace la resistenza alle fortissime pressioni esterne. Tuttavia, alcuni accordi sulla testa dell'ENEL vengono ugualmente conclusi nel settore nucleare.

Nonostante la crisi del dopo-Ippolito, cresce tra gli addetti ai lavori la convinzione che il nucleare sia una realtà dalla quale non si può prescindere.

C'è, tra l'altro, una tradizione storica alla quale restare fedeli: l'Italia è sempre stata uno dei paesi all'avanguardia nel campo degli studi nucleari, dai grandi fisici della scuola di Fermi in poi, si è costituito un corpo tecnico di sicuro affidamento. Questo apparato guarda all'industria come momento di aggregazione in grado di catalizzare il sospirato decollo degli impianti nucleari.

A metà degli anni Settanta l'Italia è in pieno shock da crisi petrolifera e il nuovo Ministro dell'Industria, Donat Cattin, lancia il grande piano per la diversificazione delle fonti energetiche, puntando tutto sul nucleare.

La prima grande crisi petrolifera colpisce l'opinione pubblica con messaggi duri, suscitatori di grandi effetti emotivi. La benzina si impenna e viene razionata. Arrivano i limiti di velocità e la circolazione a targhe alterne. In alcuni giorni festivi si è obbligati a circolare in bicicletta.

Scendono in campo i grandi soloni della futurologia.

Si comincia a parlare di scenari energetici. Gli esperti profetizzano la scomparsa delle risorse petrolifere per il 2000. Tutti spingono per una rapida diversificazione energetica che permet-

ta di fuoriuscire dal petrolio. In questo quadro di allarme generale dell'opinione pubblica, la questione dell'energia elettrica e della sua generazione torna all'attenzione del grande pubblico.

Sul Ministero dell'Industria cade la responsabilità primaria di garantire la copertura dei fabbisogni energetici in una situazione di emergenza.

Ma Donat Cattin vuol fare di più. Vuole impostare la politica energetica in tutti i suoi aspetti. Si appropria così anche dei compiti programmatori togliendoli al Bilancio.

Non si fida dei dirigenti del Ministero e dell'ENEL, e porta allora una sua squadra che insedia al Ministero, prima nella sua segreteria e nel suo gabinetto; poi, appena può, nei posti di maggiore responsabilità che dipendono da lui. Ammassari approda così al vertice della Direzione generale delle Fonti di Energia, e più avanti Lizzeri arriverà all'ENEL. Con il suo staff organizza il primo abbozzo di Piano Energetico e convoca intorno a un tavolo ministeriale le industrie per dar corpo al processo di razionalizzazione del settore che il Bilancio non aveva saputo completare. Nasce il piano delle venti centrali nucleari da realizzarsi chiavi in mano da due strutture industriali, una pubblica e una privata. L'Ansaldo rappresenta i pubblici e l'Elettronucleare italiana i privati. In attesa di trovare i siti per tutte e venti le centrali, ne vengono definiti d'ufficio due: Montalto di Castro e Molise.

Vengono anche definite le "filieri": l'Ansaldo svilupperà la filiera bollente su licenza General Electric, mentre l'Elettronucleare Italiana la pressurizzata su licenza Westinghouse.

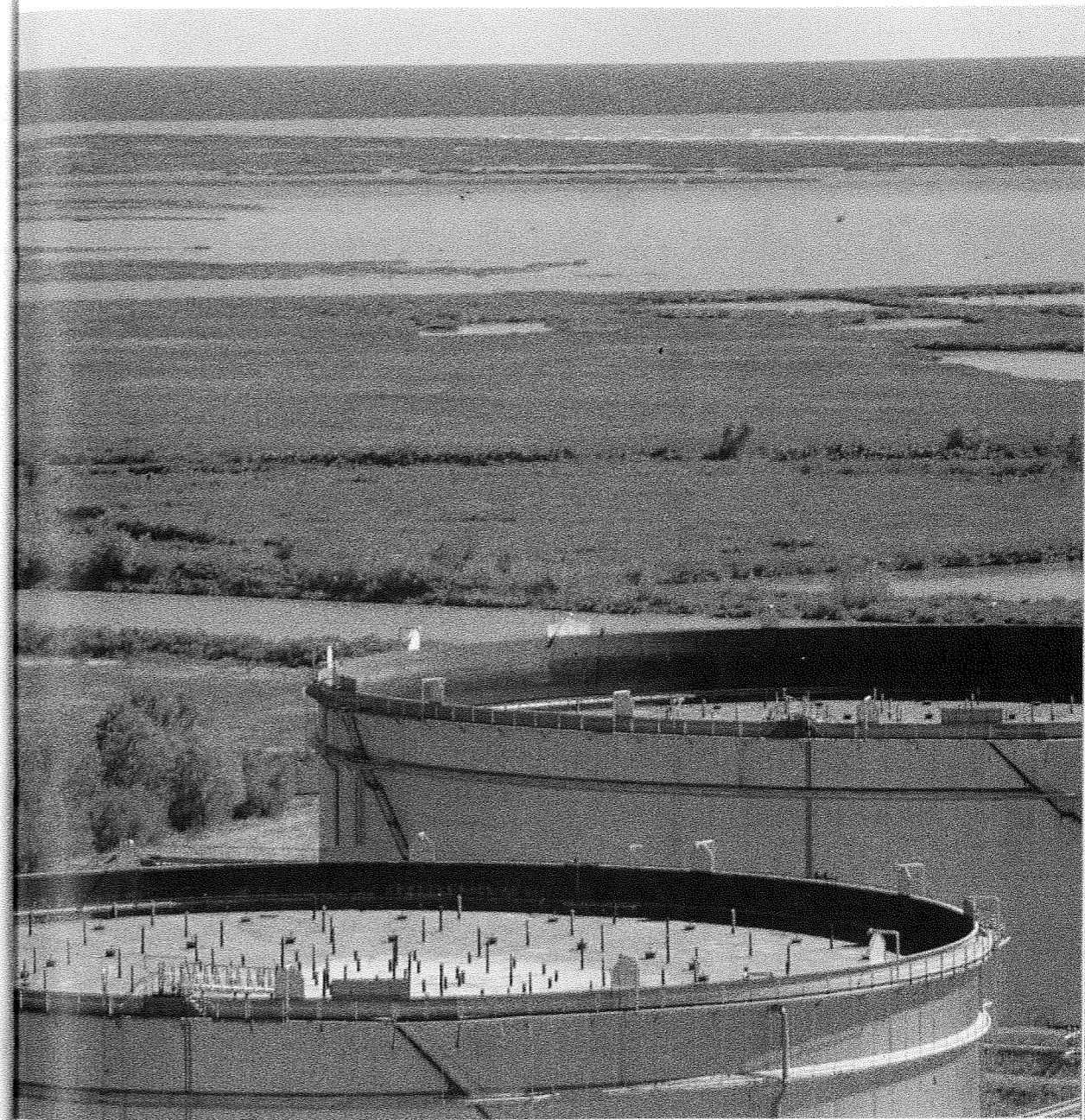
Ma Donat Cattin non si limita a regolare i rapporti industriali con i manifatturieri, definisce anche il contenzioso tra ENEL ed ENI. L'ENI diventa il "combustibilista nucleare" e l'ENEL deve rinunciare a una sua autonoma politica di approvvigionamento di uranio arricchito.

Nasce così il Sistema Italia per l'energia. Si pensa infatti che il futuro sia tutto nucleare. L'Ansaldo ha il 50 per cento del mercato come sistemista industriale, mentre l'ENI ha il monopolio tendenziale degli approvvigionamenti. L'AGIP Nucleare perde

*L'ENEL sott'acqua*

l'ingegneria ma acquisisce il monopolio della produzione di combustibile nucleare per le centrali dell'ENEL. Tutta l'ingegneria finisce all'IRI, aggregato progressivamente intorno all'Ansaldo.

La mediazione di Donat Cattin dà così vita alla lobby nucleare e rafforza globalmente il ruolo delle partecipazioni statali verso la committenza ENEL.



Verso la crisi d'identità



Centrale di Brindisi.



*La presidenza Angelini e la prima crisi petrolifera*

I primi dieci anni dell'ENEL sono gli anni costituenti. La gestione Di Cagno coincide con gli anni del petrolio facile e si conclude a cavallo della prima grande crisi petrolifera.

Di Cagno, egregiamente aiutato dal segretario Benedetti e dal Consiglio riesce a gestire brillantemente, nonostante le crescenti difficoltà finanziarie, sia la fusione di 1.200 aziende elettriche, sia il rilancio degli investimenti per il piano di centrali termiche.

Dalla gestione Di Cagno esce un Ente che, nonostante il blocco delle tariffe, fornisce un servizio elettrico al paese più efficiente di prima. L'ENEL è diventata la terza azienda elettrica nel mondo. I suoi ingegneri sono presenti e stimati in tutte le sedi internazionali. Il sud e la campagna, soprattutto, fanno un salto di qualità in tema di servizio elettrico.

Di Cagno, forte delle sue relazioni politiche, resiste brillantemente alle pressioni lobbistiche che vogliono svuotare il nuovo Ente. Al rapporto con l'ENI affianca un dialogo con l'unione petrolifera. Al rapporto con Mediobanca affianca un rapporto con l'Italcasse. Nel rapporto con l'industria manifatturiera favorisce lo *shopping around* delle sue potenti strutture di ingegneria. L'ar-

ticolazione di questi rapporti gli permette un dialogo autonomo con i politici, senza intermediari.

Proprio sui due primi settori operativi incappa però in "incidenti di percorso". Il Consiglio di amministrazione e alcuni vertici aziendali vengono coinvolti in due grandi scandali nazionali, uno relativo al petrolio e uno all'Italcasse. Dopo molti anni, tutti i sopravvissuti finiranno assolti, ma intanto l'Ente ne esce sconvolto e fiaccato nella sua capacità di resistenza alle pressioni lobbistiche.

Chi ne esce completamente indenne è Angelini, il direttore generale che così, alla morte di Di Cagno può rivendicarne la successione. Angelini farà centro diventando il secondo presidente dell'ENEL.

Angelini è riuscito, proprio durante le due crisi giudiziarie, a farsi delegare parte del potere.

Come capo della struttura tecnica è facile per lui ottenere la Presidenza quando muore Di Cagno, anche perché rappresenta la continuità con la prima esperienza dell'Ente ed è uscito pulito da tutti e due gli scandali. Per quanto si professi democristiano, lo sponsorizzerà un vasto schieramento.

Proprio per questo la Democrazia cristiana fa in modo che sia affiancato da un nuovo direttore generale di sicura fede: l'ingegner Massimo Moretti vecchio quadro DC fanfaniano, ex Orobio ed ex assessore all'urbanistica di Bergamo. Nasce nella distribuzione, ha scarse competenze sulle crescenti e fondamentali funzioni della produzione e delle costruzioni, quindi è poco attento ai risvolti politici connessi alle scelte tecniche di queste fondamentali funzioni nazionali. È però un conoscitore della distribuzione che è l'elemento fondamentale della presenza ENEL sul territorio e in questo settore, da buon integralista democristiano e fanfaniano, svilupperà una buona politica di selezione di quadri democristiani "doc".

Di stampo aperto e pluralista, direi quasi cardinalizio nell'approccio e nel piglio, Angelini ha un concetto lento dei rapporti. Tende a gestire gli attriti piegandosi come un giunco a ogni

attacco, pronto a riemergere dopo la bufera.

Angelini gestisce il suo potere in assoluto silenzio. Atteggiamento tipico di un certo apparato romano in cui quest'uomo si trova a suo agio. Angelini nasce all'IRI: prima come dirigente della SIP e poi come direttore generale della Terni. Proviene dal cuore dell'IRI e quindi sa gestire i rapporti politici di Palazzo. Si muove a suo agio entro gli apparati del potere, conosce bene anche i modi e gli strumenti per far filtrare i messaggi riservati senza apparire. È un cultore della politica del silenzio, e dentro il silenzio tesse le sue manovre. Anche l'Ufficio stampa viene penalizzato nelle sue indiscusse professionalità e attrezzato non certo per costruirne l'immagine.

Angelini lo concepisce soprattutto come uno strumento per gestire la sua immagine personale. Infatti dall'ENEL escono prevalentemente messaggi tecnico-scientifici correlati alla sua attività accademica. La gestione Angelini è tranquilla, senza colpi di testa.

Angelini cerca di ridurre al minimo i nemici possibili. Il silenzio sull'azienda gli permette di difendere meglio il suo orto perché nessuno lo conosce. La logica è quella di un imperatore bizantino: tutti i patti possibili con i barbari al confine, purché nessuno metta il naso nel suo impero.

Moretti è invece un temperamento passionale e focoso; integralista e schematico negli approcci, gestisce il potere da politico di provincia. Non gli si può però negare un grande spirito di azienda. La grande operazione di Moretti sarà quella di rinegoziare la pace sindacale in chiave di compromesso storico. Gestisce infatti un accordo Cisl-Cgil dando potere ai sindacati per tutto quello che riguarda la gestione delle carriere fino al livello impiegatizio. Concorda con loro anche la cogestione delle assunzioni. Questa viene delegata e cogestita tra ENEL e sindacati tramite concorsi pilotati da commissioni miste.

Si riserva invece il controllo di tutte le carriere dirigenziali. Le nomine dei dirigenti vengono così poste sotto il ferreo controllo della DC.

Entro pochi anni tutti i capi zona e i capi distretto saranno tesserati e simpatizzanti DC.

*I primi attriti con il Ministero dell'Industria: la pax nucleare di Donat Cattin*

Di "barbari" alle porte, Angelini ne ha tanti.

Soprattutto, è cambiato il clima dei rapporti con il ministero vigilante, che fino ad allora non erano mai stati conflittuali. Con l'arrivo al ministero di Donat Cattin c'è un cambio radicale dell'apparato della direzione generale del Ministero. Arrivano, con lui, uomini che governeranno a lungo l'istituzione: Ammassari e Barattieri. Sono uomini decisi, che vogliono far valere fino in fondo le loro prerogative di Direttori generali del Ministero. Sono gli uomini che vorranno esercitare il loro potere di indirizzo molto spesso a favore delle lobbies. Con loro nasce una lobby ministeriale tendenzialmente avversa all'ENEL.

Angelini soffre il rapporto con Donat Cattin. Questo vuol cambiare registro, determinare una condizione di svolta. Interviene su tutto quello che arriva dall'ENEL. La prima crisi petrolifera, quella legata alla guerra del Kippur, gli offre grandi occasioni di intervento. Si scopre che il petrolio non è più una fonte a buon mercato. Sono necessari interventi di emergenza. Ammassari diventa il "deus" del settore e si infila dritto nei rapporti tra ENEL e mondo petrolifero.

L'ENEL è arrivato alla crisi del Kippur con un sistema di generazione elettrica i cui impianti sono grandi consumatori di petrolio. Le centrali di base che entreranno in servizio verso la fine degli anni Settanta sono state progettate intorno alla metà degli anni Sessanta, in piena euforia da petrolio.

Tutte le centrali pensate allora, nel periodo che va tra il '65 e il '70 — Porto Tolle, Torvaldaliga Nord, Monfalcone, Tavazzano, Sermide, Ostiglia, Turbigio, Melilli, Milazzo e Brindisi — non sono previste per bruciare carbone. Solo poche, Brindisi e Milazzo,

risultano predisposte per il carbone, ma quasi tutte possono funzionare soltanto a petrolio. Tutte queste centrali sono localizzate in siti che risultano sospettosamente congruenti con il piano della raffinazione.

Il ministero si preoccupa di costruire il telaio di relazioni e di normative su cui poggerà in futuro il rapporto fra ENEL e sistema industriale. Incominceranno dalle centrali a olio in costruzione. Lo scandalo petroli ha interrotto il dialogo tra ENEL e petrolieri. Le localizzazioni ci sono, ma manca da risolvere tutta la logistica.

Incominciano a piovere sull'ENEL le direttive ministeriali.

L'ENEL tenta di costruirsi una sua rete di oleodotti. Il no ministeriale è secco e l'ENEL abbozza.

Porto Tolle nasce per sfruttare il residuo pesante proveniente dalle raffinerie dell'Alto Adriatico. Questa centrale verrà collegata con l'oleodotto che viene da Ravenna e che dovrebbe proseguire fino a Portogruaro. Quindi Porto Tolle verrà alimentata da terzi. Le centrali di Ostiglia, di Piacenza e di Casella nascono legate al sistema di raffinerie di Cremona, Mantova e Sannazzaro de' Burgundi con tanto di oleodotti di proprietà AMOCO ed ENI.

Dovunque ci sia una grossa raffineria, sorge vicino una centrale: sono le cosiddette centrali "a bocca di raffineria", vincolate a essa da oleodotti di sua proprietà. Alla fine il parco di potenza, costituito dalle nuove centrali, sarà completamente prigioniero dei petrolieri nazionali.

Quando arriva la crisi del Kippur ci si accorge che tutto questo petrolio è un errore.

Il ciclone Donat Cattin non dà tempo per ragionare intorno a un simile errore. Ha già impostato il problema: l'ENEL ha sbagliato e va messo sotto controllo. Non sa fare previsioni strategiche: ci si rivolge a tecnici esperti. Cosa c'è di meglio che rivolgersi agli esperti dell'Istituto bocconiano delle Fonti di energia e a un nucleo di Consulenti ministeriali?

Donat Cattin punta tutto sul nucleare e si dimentica il carbone.

Come nasce l'ipotesi del nucleare, cominciano a organizzarsi gli interessi industriali.

Entra in scena la FIAT, fino ad allora estranea al mercato ENEL. La FIAT aveva puntato su queste tecnologie d'intesa con la Marina Militare, con lo studio di una nave a propulsione nucleare. Si era quindi trovata con un piccolo ma efficiente nucleo di specialisti esperti proprio delle tecnologie più sofisticate connesse alla progettazione del nocciolo nucleare. Secondo FIAT il nucleare italiano doveva nascere intorno alla filiera Westinghouse, cioè quella adottata per la propulsione dei sottomarini nucleari non solo americani.

Infatti, anche i russi hanno adottato una filiera pressurizzata analoga. La Westinghouse ha ormai un rapporto consolidato con la FIAT. Invece l'Ansaldo, da sempre legata alla General Electric, adotta immediatamente la filiera bollente sviluppata da quella casa americana.

Infine un giovane e rampante gruppo impiantistico mantovano, il gruppo Belleli, si accorda con la Brown Boveri e la Babcock & Wilcox americana e si organizza per offrire una terza filiera.

Belleli è un'azienda nata praticamente sull'indotto dell'ENEL e della Montedison grazie ai finanziamenti della Banca Nazionale del Lavoro. Un'impresa che rappresenta uno dei primi miracoli della provincia italiana, guidata con accortezza, fantasia e audacia da un *self-made man*, Rodolfo Belleli, che da piccolo imprenditore ha costituito una realtà importante con investimenti al sud e all'estero, e che ora dà vita alla SPIN per sfidare i grandi gruppi dell'economia italiana.

Donat Cattin ha di che divertirsi. Lascia l'ENEL alla finestra e avvia una lenta e difficile mediazione tra i tre gruppi per definire l'assetto industriale che nascerà dalla sua pax nucleare. La copertura teorica gli è offerta dallo IEFÉ di Vaccà e dal suo consulente Giancarlo Lizzeri.

Dal suo cappello di abile prestigiato politico nasce la grande mediazione: nascono due poli industriali, uno pubblico intorno all'Ansaldo e uno privato intorno all'Elettronucleare Italiana. Questi forniranno centrali nucleari chiavi in mano all'ENEL, men-

tre questo continuerà con lo *shopping around* per le centrali convenzionali.

Ma il futuro sarà nucleare: gli esperti dello IEFÉ hanno dimostrato al Paese e al Ministro che il petrolio finirà nel 2000 e che i suoi costi saranno sempre più alti. D'altra parte il carbone è un surrogato appena più conveniente del petrolio e, avendolo abbandonato l'ENEL in epoche non sospette, non si vede perché risuscitarlo.

Nasce così la teoria della "transizione energetica" dal petrolio al nucleare. Da questa teoria nasce il piano delle venti centrali nucleari da realizzarsi entro dieci anni.

Donat Cattin ha costruito la lobby nucleare, le ha regalato un piano e ha presidiato i punti strategici del nucleare. Alla Direzione generale delle fonti di energia ha messo Amassari, alla DISP (la direzione del CNEN che deve certificare la sicurezza degli impianti nucleari) ha messo Naschi e all'ENEL manderà Lizzeri.

Non tutte le ciambelle riescono però con il buco.

Donat Cattin ha fatto il piano, ma in tanti non ne vogliono sapere. Non ci sono ancora i verdi, ma basta De Michelis in Parlamento a sollevare tanti dubbi, per appesantire fin dalla partenza il piano nucleare con un *handicap* che si dimostrerà decisivo.

Donat Cattin, quando promuove il piano, pensa subito a due centrali: una, BWR, a Montalto di Castro; l'altra, PWR, in Molise.

A Montalto di Castro, in provincia di Viterbo, tra una difficoltà e l'altra il cantiere si apre e andrà avanti.

In Molise non verrà mai mosso un metro cubo di terreno. L'Elettronucleare italiana dopo mille difficoltà si scioglie e il lavoro fatto e pagato andrà in fumo. Questi sono i primi risultati del partito che si oppone al nucleare.

*Nasce la questione ambientale*

Chi ha dato fuoco alla miccia della prima opposizione è stato De Michelis. Ma in Parlamento si sono sentite fortissime, anche senza i Verdi, le preoccupazioni legate al rischio energetico e a quello ambientale. L'opposizione al nucleare cresce rapidamente, probabilmente alimentata dagli interessi colpiti, petrolio compreso.

Stranamente, proprio da alcuni ambienti tecnici del CNEN vengono gli argomenti per le più feroci provocazioni antinucleari.

Mi ricordo un'assemblea pubblica in un cinema di Caorso (provincia di Piacenza), dove uno di questi tecnici prese la parola e annunciò, con toni apocalittici, gli effetti e i rischi della fusione del "nocciolo" della centrale. Mi ricordo che evocò morti e distruzione fino a Milano. La gente andò via sconcertata e spaventata. Parlando con alcuni dell'uditorio mi accorsi che quel discorso aveva fatto scattare una particolare riflessione nella loro testa.

Se un esperto del nucleare faceva quelle affermazioni, per quale ragione la popolazione di Caorso doveva farsi turbare i suoi sonni? Fosse vera anche una piccola parte di quelle affermazioni, perché si dovevano correre anche dei pur minimi rischi di quel genere?

I Verdi non sono ancora nati ma esistono già resistenze e preoccupazioni legate a timori di natura ecologica e di sicurezza. Queste sono diffuse un po' in tutti i partiti e quindi c'è resistenza diffusa attraverso le forze politiche.

Queste resistenze si stemperano a Roma ma prendono vigore a livello di Enti locali.

Emerge così il ruolo degli Enti locali tra i quali si fa strada una sempre più decisa opposizione a rilasciare autorizzazioni energetiche. Siamo nella seconda metà degli anni Settanta, quando queste crescenti difficoltà bloccano i nuovi piani di investimento dell'ENEL.

*Lo scontro con gli enti locali e la questione delle localizzazioni*

Quando nasce la questione ecologica, l'ENEL è assolutamente impreparato a un dialogo istituzionale in grado di sbloccare la situazione.

Ripiegato su se stesso, con il vincolo del silenzio, schiacciato dal peso ministeriale, non riesce neppure ad afferrare l'essenza della contestazione politica che sta montando sulla questione delle centrali.

La riforma regionale ha avviato un processo di decentramento del potere istituzionale e politico che trova nella questione delle centrali elettriche un primo terreno di espressione.

L'ENEL, gestito nelle sue strutture territoriali da un monocolore democristiano, non è in grado di articolare alla periferia un efficace rapporto con le nuove strutture di governo che stanno emergendo nelle regioni e nei comuni. Soprattutto, non dispone di personale con sensibilità politica sufficiente a intrattenere un rapporto pluralista con gli Enti locali. D'altra parte, alla periferia questi mostruosi cantieri che sconvolgono il territorio e il tessuto socioeconomico di tranquilli comuni per lo più agricoli, senza che nessuno abbia chiesto un minimo di passi ai legittimi padroni, sono considerati delle provocazioni romane. Se Roma vuole quei mostri deve venire a trattare con i poteri locali.

L'ambiente non è ancora un tema centrale della politica ma il territorio sì. Il territorio, uno dei punti centrali delle trattative per la formazione delle giunte locali, è quindi sempre l'oggetto privilegiato di molti contenziosi. Inoltre stanno nascendo i primi assessorati all'ecologia che hanno per lo più, come unico strumento operativo, i comitati regionali antinquinamento (CRIA).

Le centrali sono mastodonti troppo grossi per sfuggire all'attenzione degli assessorati all'urbanistica e ai comitati regionali antinquinamento.

I tecnici dell'ENEL cominciano a girare come trottole per gli uffici a parlare con capi-ripartizione e funzionari vari.

È un dialogo tra sordi.

Gli uffici regionali e comunali vengono riempiti di carte, dati e relazioni che però regolarmente non superano la soglia del funzionario competente. Gli assessori e i sindaci restano appollaiati sui loro scanni in attesa di messaggeri politici che non arrivano, mentre i loro funzionari accumulano disordinatamente carte e relazioni in attesa di ordini superiori. Negli uffici di progettazione e in quelli amministrativi si moltiplicano freneticamente nuove relazioni tecniche e varianti di progetto che regolarmente si arenano.

I cantieri si fermano, Angelini si arrocca dietro un'assurda posizione di attendismo. Questi sono problemi politici che spetta al governo risolvere. L'ENEL resti in attesa di direttive ministeriali. E infatti l'ENEL resterà in attesa per anni di direttive ministeriali come arroccato in un fortino da deserto dei Tartari.

Intanto vengono costituite, presso la Direzione delle costruzioni, alcune unità con il compito specifico di promuovere il processo autorizzativo. Una di queste mi viene affidata.

L'ingegner Moretti impone però che i rapporti con gli Enti locali siano gestiti dai Compartimenti. Queste unità debbono fare da semplice supporto tecnico alla dirigenza compartimentale. A me vengono affidate le pratiche autorizzative di Porto Tolle (Rovigo), di Tavazzano (Milano), di Sermide (Mantova), di Brindisi e di Rossano Calabro (Cosenza).

Faccio le mie prime esperienze in materia a Porto Tolle. Prendo contatto con il Compartimento di Venezia dove trovo un clima di ostilità aristocratica verso il Comune di Porto Tolle. Mi chiedono dati tecnici per impostare la trattativa e mi invitano ai primi confronti con gli amministratori comunali.

Porto Tolle è una terra dura, con un suo fascino particolare. È una terra che vive un po' sott'acqua e un po' sopra l'acqua. La sua gente ha vissuto tutte le grandi battaglie per le terre: quelle contro l'acqua e quelle contro i latifondisti, prima sotto il Fascio e poi per la riforma agraria. Tutta gente battagliera, durissima, pronta a infiammarsi rapidamente e a scendere subito sul piede di guerra.

Porto Tolle segnava il confine tra lo Stato Pontificio e la Repubblica di Venezia e, prima di essere contadini, i suoi abitanti erano contrabbandieri e bracconieri. Ho trovato personalmente le tracce di questo passato seguendo il contenzioso sulla pesca tra ENEL e pescatori, che ci ha tenuti bloccati per anni ed è stato strumentalizzato dal Ministero per imporre la scelta dell'oleodotto di terzi per approvvigionare la centrale.

Di fronte all'*impasse* del Compartimento decido di muovermi da solo. Cerco il contatto con i leader politici del Polesine. Mi ricordo che ho passato notti intere a parlare con loro. Un 23 dicembre mi sono trovato a Rovigo a parlare con tutti questi signori in una città che era scomparsa in una nebbia grigia e spessa. Mi sentivo straniero, in un posto di confine. Dovevo parlare e capire. Tra l'altro cercare di districare la questione dei diritti di pesca e dei danni emergenti. Il Comune aveva rappresentato tutti gli interessi locali, quasi in veste da sindacalista, mantenendo una posizione estremizzante. Poi dovevo capire le guerre di paese tra comunisti, socialisti e democristiani. In paese, in sostanza, i conflitti non mancavano: ma il fronte è compatto, quando il nemico arriva da fuori.

Il tema più intricato è la pesca, sul quale il Comune aveva costruito una complicata rivendicazione di danni emergenti.

Per farmi un'opinione parlo prima con i leader locali, poi vado a ricostruire il fatto storico. Siamo all'epoca in cui si svolge il passaggio delle competenze dallo Stato alla Regione e trattandosi di patrimonio demaniale è difficile individuare a chi spetta decidere. All'Intendenza di Finanza trovo una cortese signora, la Vice Intendente, che mi mette a disposizione gli archivi. È una lettura affascinante. Per capire l'origine dei diritti di pesca sono risalito alle guerre tra chioggiotti e comacchiesi, e come lo stato della Chiesa e la Repubblica Serenissima di Venezia avevano regolato questi rapporti. Di fatto i due Stati avevano lasciato le Valli alle popolazioni della zona: dato che erano tutti contrabbandieri, era stata delimitata una sorta di zona franca tra Comacchio e Chioggia.

I suoi abitanti potevano gestirsi le Valli in piena autonomia. Da quell'accordo erano nati i diritti di pesca che adesso Porto Tolle rivendicava. Sul piano giuridico diventa difficile stabilire a chi sarebbe stato trasferito dallo Stato questo antico contenzioso: alla Provincia rossa o alla Regione bianca?

Per il momento a Porto Tolle si sa solo che la centrale è venuta a turbare la pesca e prima di rivendicare il diritto bisogna recuperare il pesce. Da qui: Porto Tolle contro ENEL. L'ENEL infatti minaccia i presupposti di un antico diritto e i pescatori si scatenano. Con le barche vanno a occupare gli accessi dal fiume al cantiere. Tutta la centrale si ferma. I miei sforzi per trovare una via d'uscita sono complicati dallo scetticismo della Direzione compartimentale e della Direzione generale. Non riuscendo a risolvere il problema, si tratta per avere spezzoni di autorizzazioni. Di fronte al muro dell'ENEL i polesani vanno al Ministero e il dialogo si sviluppa al tavolo del Ministro in riunioni assembleari, che sono andate avanti per anni. L'ENEL viene così esautorato. Solo Speri cerca di tenere aperto un dialogo diretto, un po' in cantiere e a volte mandandomi in missione riservata. Mi ricordo queste trattative, per lo più fatte di notte a Chioggia perché non ci si poteva far vedere a Porto Tolle. Una notte, alle due, ci cacciano via dall'osteria e mi ricordo di un viaggio notturno in macchina con un mio interlocutore che aveva bevuto e che correva, un po' a destra e un po' a sinistra, lungo gli argini della laguna fino a Mestre.

Finimmo di discutere alle sette del mattino.

Poco per volta la questione delle localizzazioni diventa un fatto nazionale, viene assunta dalle direzioni dei partiti, si riuniscono commissioni di studi e si progettano nuove leggi. In queste commissioni è sempre più massiccia la presenza di quadri CNEN, il più politicizzato degli Enti energetici.

Questa situazione si aggrava man mano che si rafforza l'Ente regionale. L'opposizione nata contro le centrali nucleari si estende anche alle convenzionali.

La resistenza fortissima delle comunità locali e l'apatia

dell'ENEL convincono il ministero a dar vita a una legislazione ad hoc.

Le prime centrali, nate tra il '65 e il '70, erano autorizzate in base alla legge urbanistica. Tra una centrale e un normale impianto non c'era differenza. Le leggi urbanistiche stabilivano quali autorizzazioni amministrative erano necessarie e la legge n. 615 stabiliva i vincoli ambientali. Tutto si limitava alla licenza edilizia e alla variante di piano regolatore. In genere, una volta d'accordo l'ENEL e il Comune, il gioco era fatto. Seguiva poi un decreto ministeriale.

Al Ministero non si vuole più esercitare una mera funzione notarile. Con l'aiuto dell'*intelligenza* del CNEN si imposta un iter che parta dal Ministero dell'Industria, passi dai Comuni e dalle Regioni e si richiuda sul Ministero. La centrale non è più una fabbrica qualsiasi sottoposta alla semplice verifica urbanistica, ma diventa un insediamento particolare mediato dal Ministro dell'Industria. Così anche su questo terreno si rafforza il potere d'intervento dell'apparato ministeriale.

Inoltre, i partiti si preoccupano di non essere esclusi da una questione di sempre maggiore rilevanza nazionale. L'iter deve essere tale da poter intervenire su almeno uno dei passaggi obbligati.

Nasce così, in un clima da compromesso storico, la nuova legislazione autorizzativa per le centrali elettriche.

La normativa è complicata; infatti si deve tener conto degli interessi di uno schieramento vastissimo che non vuole penalizzare la periferia.

Vengono così coinvolti Comuni, Regioni e Parlamento. Se non ci sono tutti i sì, la centrale non va avanti. I Comuni di sinistra appartenenti a regioni di centrosinistra, e viceversa, vengono così tutelati. Su tutte vigila il Parlamento. Il potere sostitutivo diventa in sostanza più un principio teorico che uno strumento di governo effettivo.

I teorici di questa normativa vengono per lo più dal CNEN che riesce anche a farsi accreditare come consulente delle regioni.

L'ENEL, invece, è assente dal tavolo delle trattative vere.

Si vuole coniugare l'interesse nazionale con il diritto alla partecipazione della periferia. Le procedure sono consociative e si sommano ai vecchi meccanismi del concerto interministeriale. Ne nasce un percorso autorizzativo da gioco dell'oca. Le leggi 830 e 393 sembrano fatte apposta per garantire il diritto di veto.

Il Ministero, poco per volta, si sostituisce nelle trattative con gli Enti locali, senza per la verità concludere molto, mentre l'ENEL, che nel frattempo vede logorarsi la sua direzione politica in una lunga prorogatio del Consiglio di amministrazione, arriva alla fine del mandato di Angelini privo di qualsiasi capacità di iniziativa politica.

#### *La fine del mandato del professor Angelini*

Durante la Presidenza di Angelini l'ENEL è in ritirata di fronte ad un Ministero, che con Donat Cattin, ha acquistato capacità di iniziativa politica.

Donat Cattin riesce a coagulare intorno al Ministero dell'Industria un vastissimo fronte di interessi che va dai petrolieri all'industria manifatturiera, dai sindaci agli amministratori locali. Oltre ad aggregare questo fronte, riesce a trasformare il suo Ministero in un tavolo intorno al quale si vuole portare l'ENEL a discutere di tutto, quindi sia degli approvvigionamenti che degli investimenti e delle scelte tecnologiche. Con Donat Cattin comincia un'epoca in cui l'ENEL è sempre meno soggetto di politica energetica. Il Ministero dell'Industria diventa sempre più il Ministero della programmazione e della politica energetica.

L'ENEL, che rappresenta il 20 per cento dei consumi petroliferi e il 15 per cento degli investimenti industriali italiani, viene inibito. I suoi comportamenti vengono progressivamente demonizzati. Altri soggetti vengono valorizzati. La Direzione Generale delle Fonti di Energia diventa sempre più rilevante ai fini della politica energetica del Paese. Viene valorizzato il ruolo dello IEF-

FE come consulente. Il professor Vaccà, direttore di questo istituto diventa il teorico più ascoltato del comparto. Si appropria di tutti gli studi relativi all'elettronica e all'energia. Lo IEFEE veste di "rigore scientifico" le più ardite mediazioni tra contrapposti sistemi di interesse.

L'ENEL subisce i riflessi di questo continuo "aggiornamento teorico".

La Finmeccanica, il CNEN (poi ENEA) e l'ENI trovano da parte dello IEFEE il riconoscimento teorico delle loro attese strategiche. L'Istituto li laurea rispettivamente "sistemista nazionale", "promotore industriale", "combustibilista nazionale". Dopo una certificazione così prestigiosa, arriverà la presa d'atto del Ministero e del Parlamento.

Di fatto intorno al tavolo ministeriale questi tre "sistemi" si siedono dalla parte del Ministero. Dall'altra parte c'è l'ENEL che deve continuamente sottoporsi ad esami di riparazione in tutte le complesse materie che costituiscono la politica energetica. L'Ente elettrico di Angelini rinuncia a combattere una battaglia campale e si affida ad una guerriglia tecnica.

Per quanto l'ENEL continui a combattere con capacità e con esperienza tecnica, il suo ruolo risulta sempre più offuscato.

Per comprimere il ruolo dell'Ente, si introducono nuovi obiettivi di politica energetica e si mette la sordina sugli obiettivi istituzionali dell'ENEL. In particolare si stende un velo d'oblio sul primo articolo della legge istitutiva dell'Ente, là dove recita che l'ENEL deve fornire e deve gestire il servizio elettrico ai minimi costi possibili. Si dimentica che la legge, implicitamente, impone all'Ente la difesa prioritaria dell'utente.

Il tavolo ministeriale invece valorizza altri obiettivi quali il ruolo strategico degli approvvigionamenti, la promozione e la riorganizzazione dell'industria italiana.

Questi pur legittimi temi sono costantemente privilegiati nelle mediazioni del Ministero. Così le priorità industriali che emergono dal Ministero cambiano lentamente la gerarchia dei rapporti tra gli enti.



Lo stesso Ente elettrico non sembra più riconoscersi in una propria missione. Le crisi successive che ha superato, le incertezze, la filosofia ministeriale, hanno minato la sicurezza dei suoi quadri dirigenti nella propria tradizione e cultura tecnica. Il gruppo dirigente si trova senza bussola. Non trova più un terreno su cui sperimentare la propria autonomia e poco per volta si sviluppa in continue mediazioni. La politica stessa di Angelini accelera questo processo, la sua vocazione è mediare ai confini. Confini sempre più incerti di un impero sempre meno certo della sua forza, un impero in crisi di identità e in crisi di prospettiva, assediato dalle pressioni degli interessi settoriali raccolti intorno al Ministero, e privo di una propria linea politica in grado di opporsi ai continui attacchi. I sistemi di interessi concorrenti sono riusciti ad organizzarsi sul piano strategico perché ciascuno è portatore di una propria cultura e quindi di una missione aziendale. L'ENI è riuscito ad imporre la cultura della copertura dei fabbisogni energetici in termini di sicurezza strategica degli approvvigionamenti.

Questa cultura ha una storia lontana, nasce da Mattei, da una battaglia dura e difficile che ha dovuto cercare le sue motivazioni in un solido retroterra ideologico.

L'ENI ha formato i suoi quadri su queste motivazioni e su questa missione ha trovato il suo spazio. Anche quando le premesse ideologiche si sono appannate, la cultura aziendale è restata solida e sufficientemente radicata per alimentare un ruolo ed un peso crescente nell'economia e nella società italiana. Forte di questo retroterra riesce a far crescere la teoria del "combustibilista nazionale" anche in Parlamento.

Le aziende dell'IRI hanno la cultura dello strumento industriale a disposizione dello stato per promuovere gli obiettivi di sviluppo del Paese. L'IRI riesce, sulla base di questa impostazione, ad accreditare la teoria che le industrie elettromeccaniche rappresentano un settore strategico e che la missione delle partecipazioni statali è quella di ristrutturarlo e di riorganizzarlo. Da qui nasce il concetto di sistemista unico nazionale.

L'ENEA è poi figlio di una battaglia storica della sinistra, quella che vuole la ricerca come fondamento di uno sviluppo che in esso trova un fattore di cambiamento e di progresso. Fin dal dopoguerra molti intellettuali progressisti hanno inseguito l'utopia che tramite la ricerca si sarebbe costruito il nuovo modello di sviluppo. L'Ente di ricerca eredita questa cultura e rivendica il diritto di far valere in termini di priorità il suo ruolo come strumento di consulenza delle istituzioni, a tutti i livelli, e come promotore industriale.

ENI, IRI ed ENEA trovano, sulla base di queste teorizzazioni, un approccio di tipo teorico alle trattative aperte con ENEL. Viceversa l'ENEL, che non ha assimilato una propria missione aziendale e che non riesce a trovare la propria identità, anche se questa è scritta nella propria legge istitutiva, si trova in difficoltà al tavolo del confronto.

Inoltre nella dirigenza ENEL, a differenza di quella delle Partecipazioni Statali, non c'è un atteggiamento promozionale della propria missione aziendale. C'è solo la convinzione di svolgere un servizio tecnico. Il dirigente ENEL ragiona da tecnico e non si pone neanche il problema di mediare la sua posizione con quello dell'ambiente in cui opera. Riconosce ma non dialoga con questo. Attende direttive, le traduce in scelte tecniche che tenta poi di imporre con poca diplomazia, tanto da apparire arrogante.

Anche il dialogo con l'utenza è un dialogo abbastanza duro.

Ne esce un ENEL antipatizzante, facile bersaglio degli Enti locali, e parafulmine di tanti mali italiani.

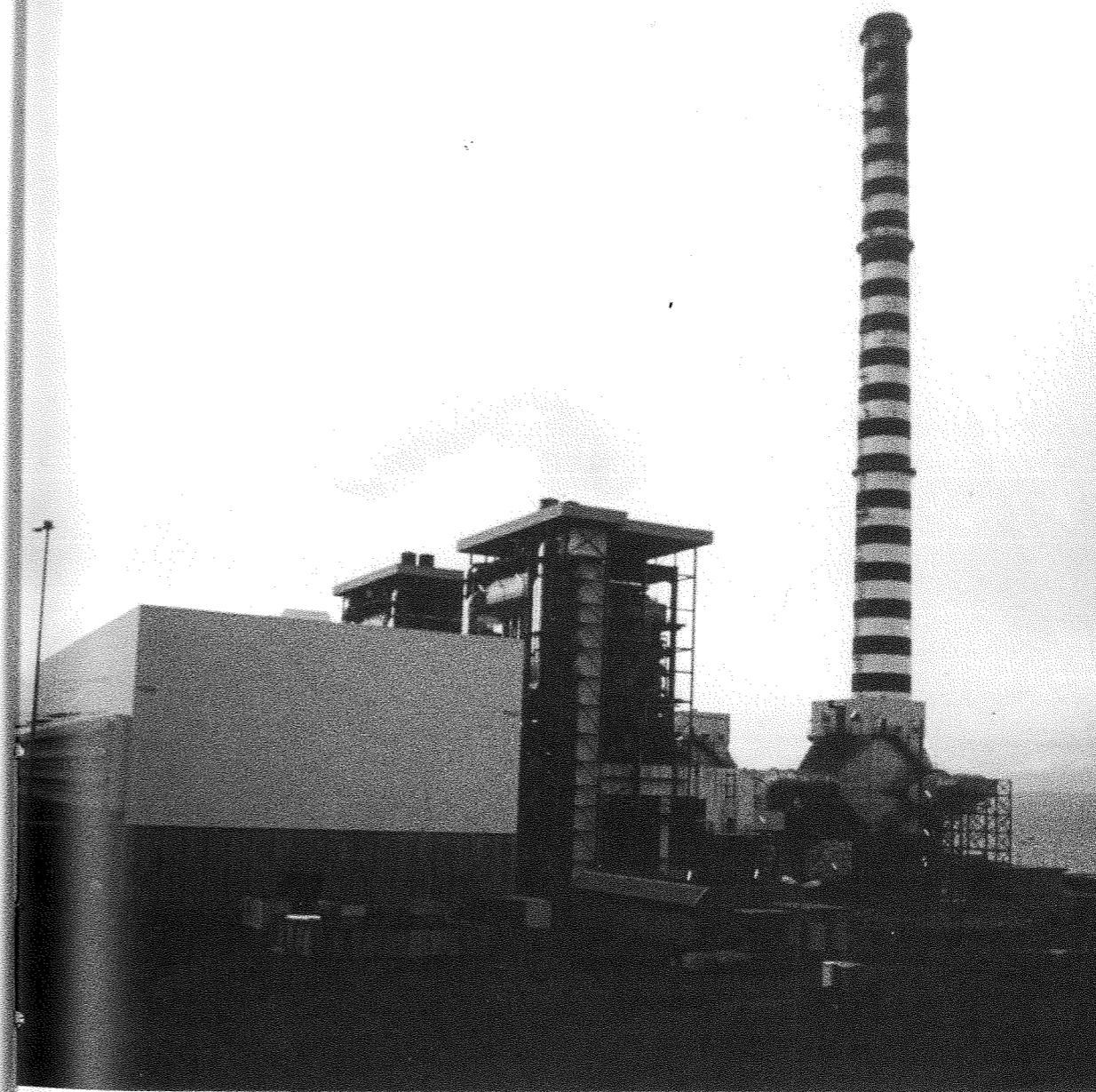
Poco per volta, quest'atteggiamento provoca l'isolamento dell'Ente, che perde, così, sempre più forza contrattuale. È il momento di massimo potere del Ministero dell'Industria ed in particolare della Direzione Generale delle Fonti di Energia. Questa, forzando l'interpretazione della legge petrolifera, si arroga il diritto di inviare ogni anno l'elenco delle disponibilità di petrolio presso le singole raffinerie imponendone di fatto l'acquisto.

Anche in tema di logistica dei combustibili, l'Ente subisce le

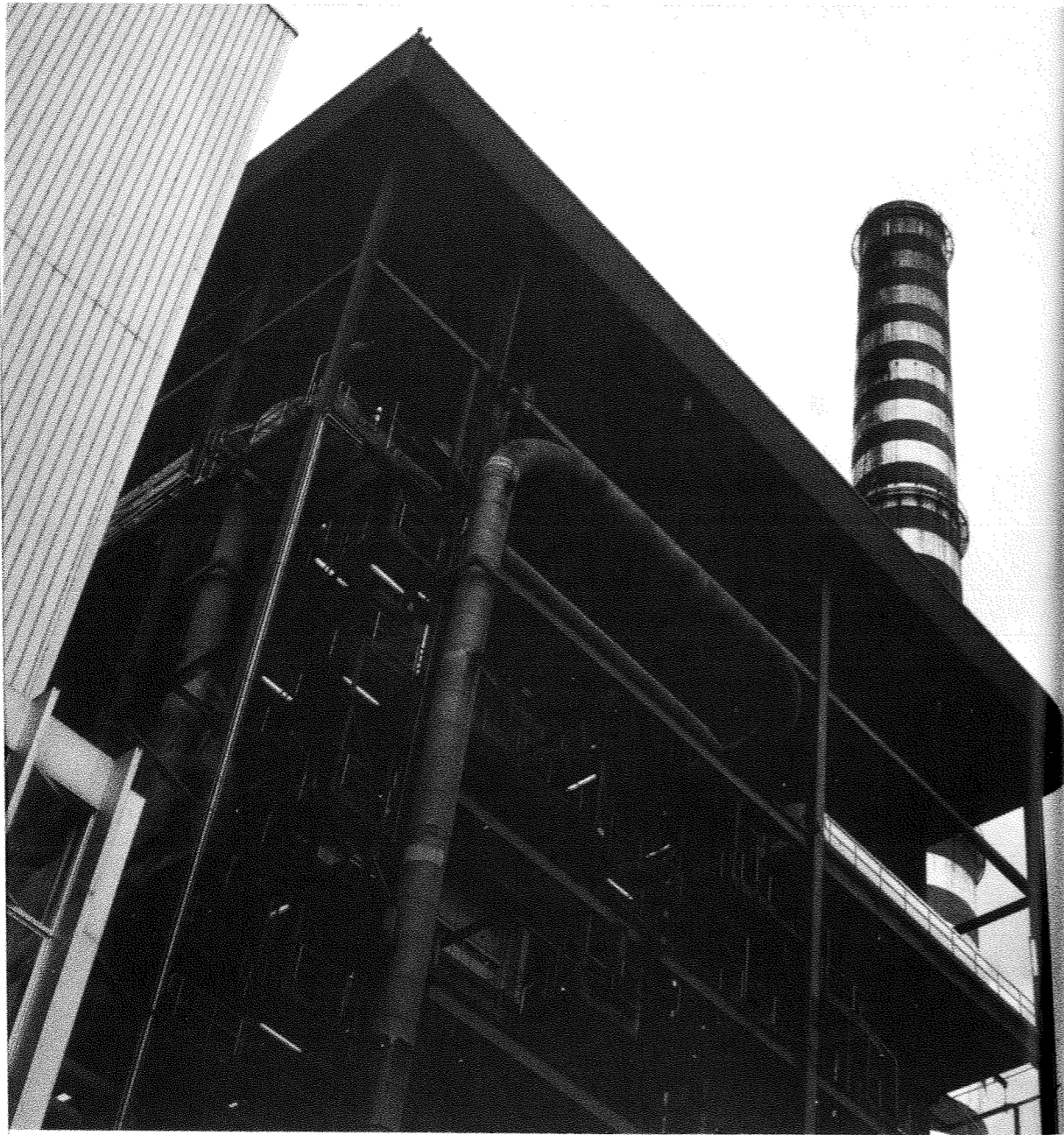
direttive ministeriali. Queste si guardano bene dal concedere autonomia in merito alla logistica. Infatti disporre di autonomia logistica vuol dire andare sui mercati senza vincoli fisici.

In questo contesto scoppia la seconda crisi petrolifera, quella tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, e viene disegnato il secondo Piano Energetico.

La crisi si annuncia in concomitanza della fine del mandato di Angelini e dell'arrivo alla presidenza di Corbellini e del cambio di Consiglio di amministrazione.



Il dibattito sul Piano energetico



Centrale di Porto Melilli (Siracusa).

*La presidenza Corbellini*

Ormai, le centrali in esercizio progettate prima della guerra del Kippur si dimostrano un vincolo fisico che impedisce ogni ottimizzazione economica.

Decise a tavolino, poggiavano la loro esistenza su presupposti e ipotesi economiche basate su estrapolazioni che la storia stava smentendo. Ma questa lezione non basta: si dimentica l'esperienza appena passata e si imposta una nuova teoria che trascura i fatti per cercare nuove giustificazioni strategiche la cui filosofia di base è affidata allo IEFE.

L'ENEL non riesce a definire e a imporre una sua visione strategica. Rinuncia persino a trovare alla scelta nucleare giustificazioni strategiche e criteri di ottimizzazione tecnico-economica riconducibili al proprio ruolo aziendale. Tutto rientra in un generico progetto di diversificazione legato alla cosiddetta "transizione energetica" definita dallo IEFE.

La grande difesa dell'identità aziendale, in questo periodo, è affidata soprattutto a due direttori centrali: l'ingegner Trama, preposto agli approvvigionamenti, e l'ingegner Speri, preposto alle costruzioni. Quotidianamente, dal proprio tavolo di lavoro, in

silenzio difendono i confini: in un momento di tramonto di ideologie aziendali e quindi di carenza di coperture politiche, puntano tutto su una corretta amministrazione del loro grande potere tecnico, tignosa verso i terzi. La tecnica è quella di contrastare nel quotidiano i vantaggi strategici che i terzi hanno conquistato al tavolo politico.

L'importanza del ruolo svolto dall'ingegner Trama e dall'ingegner Speri consiste anche nella loro capacità di formare e selezionare una serie di quadri tecnicamente assai ben preparati cui è affidato il compito di difendere questo confine, con una difficile guerra di trincea fatta di argomentazioni puramente tecniche e defatiganti procedure.

Siamo verso la fine degli anni Settanta. Alla crisi di identità dell'ente si somma anche una crisi, in prima natura politica, del Consiglio d'Amministrazione. Lotte di corrente mandano in *prorogatio* il Consiglio, e lo scontro politico non permette la scelta di un ricambio. Il Presidente e il Direttore generale resistono ancora — o forse, semplicemente, non hanno né la forza per farsi riconfermare né quella per resistere a una sostituzione. Ha inizio così un lungo periodo di incertezza che perdura per tutta la seconda metà degli anni Settanta, cioè proprio negli anni in cui ha termine la prima crisi petrolifera e in cui già si profila la minaccia della seconda, che esploderà tra il 1979 e il 1980. Il dialogo verso l'esterno sembra completamente paralizzato, e le situazioni di emergenza che si susseguono vengono di volta in volta risolte all'interno dell'Ente. Nonostante il clima di indeterminazione, un parziale cambiamento nel Consiglio di Amministrazione avviene: dal vecchio Consiglio esce Pedullà; Donat Cattin, prima di passare le consegne, riesce a imporre Lizzeri; esce anche Longo, nominato deputato, mentre entra Inghilesi.

Poi viene l'epoca dei primi tecnici al governo: Reviglio è al Ministero delle Finanze; Prodi a quello dell'Industria. Consulente del Piano energetico e prestigioso cattedratico dell'Università di Bologna, Prodi aveva potuto seguire l'evolversi della situazione elaborando una visione personale dei fatti. Forse giovan-

dosi anche del suggerimento di alcuni tecnici del settore, sceglie infine per la nomina alla Presidenza dell'Ente un tecnico, apolitico o comunque non strettamente legato all'area democristiana, Corbellini; mossa alla quale fa seguito la sostituzione di tutti gli altri Consiglieri di Amministrazione.

Già amministratore delegato del GIE (Gruppo Industrie Elettrotecniche), il neo presidente Corbellini conosce bene il comparto elettromeccanico ed è abituato a mediare tra pubblici e privati: nel GIE sono presenti pariteticamente soci pubblici e soci privati.

Il suo compito è arduo: individuare le ragioni che hanno inceppato il meccanismo e portare chiarezza nella situazione. Con buona parte del vecchio Consiglio, Corbellini studia le prospettive possibili, ma il suo compito si realizzerà solo dopo due anni di interregno quando, alla fine degli anni Settanta, la crisi dell'ente sfocia nella nascita di un nuovo Consiglio (12 gennaio 1981).

#### *La seconda crisi petrolifera e la crisi finanziaria dell'Ente*

Appunto in questo periodo di interregno scoppia in pieno la crisi petrolifera. Rispetto alla situazione in cui si trova l'ENEL, sarà proprio l'annuncio della crisi a determinare due fenomeni che danno la misura della vitalità del corpo aziendale e della solida capacità tecnica dell'azienda.

Il primo: improvvisamente, il sistema dei petrolieri italiani non è più in grado di approvvigionare i fabbisogni dell'ENEL. In soli sei mesi, l'Ente è chiamato a coprire autonomamente quote crescenti di approvvigionamento rivolgendosi all'estero, e nell'urgenza della situazione l'azienda scopre un'insperata capacità di riallacciare vecchi rapporti, dando prova di una grande capacità di dialogo. L'azione, a carattere puramente tecnico, in breve tempo raggiunge l'obiettivo di coprire il quaranta per cento del fabbisogno con olio combustibile di importazione.

La crisi petrolifera coincide inoltre con una grande crisi finan-

ziaria. È il periodo in cui la crescita della bolletta petrolifera, unita all'incremento del cambio dollaro-lira, crea una vera e propria voragine nella bilancia commerciale dei pagamenti. Per fronteggiare l'inflazione, il governo blocca il sovrapprezzo termico. La tariffa elettrica è composta da una quota fissa, che copre i costi fissi di gestione dell'azienda, e una quota variabile indicizzata che copre il costo del petrolio importato. Bloccando il sovrapprezzo termico proprio nel momento in cui la quota variabile andava rivista in salita ogni quindici giorni, lo Stato crea un baratro nel bilancio dell'ENEL, che sta comprando all'estero, in grandi quantità, prodotti petroliferi per coprire gli approvvigionamenti mancanti. Indebitata assai pesantemente, l'azienda riesce comunque a trovare una brillante soluzione grazie alla copertura della Banca d'Italia, ma anche grazie alla grande professionalità dei propri tecnici finanziari. La Direzione amministrativa riesce infatti a garantirsi l'appoggio della Banca d'Italia per andare sui mercati finanziari internazionali, per fare fronte alla copertura del deficit di bilancio e al fabbisogno finanziario.

Nonostante la difficile situazione in cui versa l'Ente, la sua dimostrata capacità di dialogo internazionale, l'ineccepibile abilità finanziaria e l'indiscusso patrimonio tecnico ne mettono in evidenza fino in fondo la straordinaria solidità organizzativa e imprenditoriale: in soli dodici mesi l'azienda riesce a trattare, sul mercato del dollaro, prestiti superiori a quelli acquisiti da tutto il sistema bancario nazionale nel suo insieme. Per poter far arrivare il petrolio necessario, importa dollari che, uscendo poi dall'Italia per coprire gli approvvigionamenti, finanziano un circuito estero che contribuisce anche ad alleggerire la bilancia dei pagamenti. Buona parte dell'emergenza petrolifera è così fronteggiata senza gravare sulle riserve della Banca d'Italia.

La crisi del 1979-1980, nonostante la sua gravità, esalta le capacità e le risorse tecniche dell'azienda. Infatti, malgrado lo scontro politico in atto, l'ENEL affronta brillantemente l'emergenza ed è in grado di far fronte comunque alla situazione senza perdere di vista l'interesse complessivo del Paese, garantendo una co-

spicua quota di approvvigionamenti.

Eppure, di fronte alla conflittualità politica e alle polemiche che ne seguono, l'azienda non è in grado di gestire un'interpretazione positiva dei fenomeni di cui è stata protagonista. Nel gioco del confronto con altri Paesi, allora sovente praticato a fini strumentali, si ricorda sempre di dire che la tariffa italiana è la più cara, ma non si ricorda altrettanto spesso che il sistema elettrico italiano si pone tecnicamente ai massimi livelli mondiali. Bene: ma è proprio in quegli anni che si consolida la stima internazionale nei confronti dell'ENEL, quando l'Ente, ormai affermatosi a livello internazionale, viene sempre più apprezzato per le grandi capacità tecniche nel risolvere un'emergenza che colpiva l'intero occidente industrializzato.

#### *Il nuovo Consiglio di Amministrazione*

In questo burrascoso interregno amministrativo i problemi organizzativi devono comunque essere gestiti, se non risolti. Solo con il nuovo Consiglio d'Amministrazione (in cui tra l'altro per la prima volta è presente anche un Consigliere comunista) la situazione si fa più definita. La rottura con il passato è ormai avviata, ma i problemi da gestire sono macroscopici: al buco finanziario e alla mancanza di approvvigionamenti di olio combustibile si affianca ora il grande problema dell'incapacità di realizzare un piano, un'incapacità niente affatto tecnica ma, ancora una volta, politica. La serie ininterrotta di governi e di nuovi ministri pone infatti tutta una serie di problemi, primo fra tutti quello della difficoltà a ottenere l'autorizzazione necessaria a realizzare un piano energetico.

È in questa situazione che il nuovo Consiglio di Amministrazione inizia a conoscersi: si tratta di stabilire che cosa è rimasto in termini di continuità, e che cosa possa e debba essere fatto per la gestione di questioni importanti e strategiche. Uscito di scena il vecchio Consiglio, un intero gruppo di dirigenti è ormai prossimo alla pensione. Il Direttore delle costruzioni, l'ingegner Spe-

ri, protagonista di una delicata fase dell'azienda, è già uscito. Rimane l'ingegner Trama; mentre il Direttore generale, l'ingegner Moretti, sembra stanco e manifesta in qualche occasione il desiderio di andarsene. Il clima, segnato da una lunga carenza di direzione politica, con la presidenza Corbellini appare comunque già sensibilmente mutato: un Consiglio nettamente ringiovanito, anagraficamente e moralmente, è pronto ad affrontare la gestione e la risoluzione dei grandi problemi aziendali con un spirito completamente nuovo. Quasi tutti i nuovi Consiglieri fanno infatti coincidere la propria missione professionale con il ruolo svolto nel Consiglio d'Amministrazione, scommettendo in prima persona su questo ruolo e investendovi molto del loro futuro professionale. Lo stesso Corbellini è in qualche modo forzato da questo approccio deciso a uno stile diverso. Mentre si comincia a distinguere con chiarezza ciò che è in crisi da ciò che si deve muovere, si fa strada anche una precisa rivendicazione di potere in direzione politica, soprattutto verso il Ministero dell'Industria, che aveva contribuito a determinare l'emergenza interna in cui l'Ente versava. Il ricambio del gruppo dirigente non è indolore e non manca di scontri: primo fra tutti, quello con il Direttore generale che, rimasto rigido di fronte alla logica innovativa che si andava sviluppando, dopo una serie di scontri con il Consiglio getta la spugna e si ritira in pensione. Resta memorabile, e decisivo per la sua scelta, quello sulla gestione dell'avviamento della centrale nucleare di Caorso.

Caorso era ormai completata ma non entrava in esercizio. Un contenzioso tra ENEL, Ansaldo ed ENEA ne impediva la consegna all'esercizio commerciale.

Il Consiglio stabilisce di incaricare uno dei suoi membri di studiare il problema e di proporre soluzioni operative. L'incarico viene affidato a me. Al di là del contenzioso economico tra ENEL e Ansaldo, mi accorgo che le strutture dell'Ente sono bloccate da conflitti di competenza interna che il Direttore generale non ha la forza di mediare. Ciò porta a una sostanziale deresponsabilizzazione degli uffici che si traduce in una grande produzione di

comunicazioni e di rapporti interni senza far fare un passo avanti al problema.

Propongo di superare lo stallo con la costituzione di una *task force* che riassume tutti i poteri e le competenze aziendali. La proposta è innovativa e svuota il ruolo della Direzione generale e delle Direzioni centrali. Moretti si oppone con forza. Mi ricordo lo scontro verbale che dovetti sostenere con lui nel mio ufficio. Era diventato paonazzo dalla tensione, e fummo tutti e due costretti ad alzare la voce.

Quando il Consiglio dà ragione alle mie tesi e nasce la *task force*, Moretti dà le dimissioni.

A succedergli alla Direzione generale subentra Massini, uomo di grandi capacità diplomatiche e di sicura competenza tecnica. Con Massini, teorico della priorità della struttura rispetto al Consiglio, si definisce una diversa articolazione di competenze tra Consiglio e Direzione generale, una definizione che, pur sfociando in tensioni e contenziosi, dopo una serie di sostituzioni, conduce tuttavia a una pur minima riorganizzazione strutturale. Il ricambio generazionale dei quadri dirigenti è basato essenzialmente su uomini che emergono dalla struttura stessa dell'Ente, cioè su uomini che avevano "fatto" l'ENEL, che ne avevano difeso i confini: ancora una volta, nonostante l'esteriore e apparente mancanza di una missione aziendale, l'Ente dà prova di una notevole capacità di auto-rigenerarsi, traendo forza organizzativa e senso d'identità dal suo interno.

E la mancanza di una chiara missione aziendale, di un piano definito d'interventi, dura del resto ancora pochi mesi. Autonomamente, infatti, il Consiglio decide di elaborare e costruire un programma pluriennale di gestione, creando uno schema-guida che ne indichi con chiarezza le linee di sviluppo. Nel giugno 1981 il documento programmatico del Consiglio di amministrazione viene varato e diviene presto un indirizzo generale per tutte le attività della struttura, poiché stabilisce una *guide-line* alla quale si devono attenere tutti i dirigenti, e offre quindi, oltre a una serie di indicazioni concrete, anche quella sorta di "linea azien-

dale" alla quale poter fare riferimento nel momento in cui essi si pongono all'esterno dell'azienda, aprendo il dialogo con le realtà più diverse.

È la prima volta che il Consiglio si propone anche come elemento di copertura alla struttura; è quindi la prima volta che questa, nei rapporti con l'esterno, non si trova a rappresentare un Ente senza precise linee di politica aziendale, ma deve invece seguire la linea che l'organo aziendale preposto alla gestione dell'Ente, il Consiglio di Amministrazione, ha dato all'azienda. Questo chiaro dato politico ha naturalmente una ricaduta anche su equilibri di rapporto altrimenti consolidati: immediatamente, infatti, le zone di confine con i sistemi esterni — in particolare con il mondo delle partecipazioni statali e degli Enti locali —, finallora gestite secondo criteri per lo più "tecnici", si fanno conflittuali. Infatti, una volta definita la linea politica, l'Ente viene a disporre di un'immagine e una determinazione prima non così esplicite.

Ciò comporta una migliore trasparenza delle aree di conflittualità rispetto alla realtà esterna, e permette quindi una resistenza migliore e più articolata. In sostanza, viene in luce la natura autonoma dell'azienda in quanto Ente pubblico economico, secondo una logica che si rafforzerà e si approfondirà negli anni successivi.

Ma tale conflittualità deriva anche dalla qualità degli obiettivi che il nuovo Consiglio si prospetta: oltre alla definizione complessiva dell'Ente come impresa industriale, le circostanze impongono un'immediata strategia per il risanamento del bilancio.

La crisi petrolifera e le manovre finanziarie che ne erano seguite — in base alle quali, come abbiamo visto, l'Ente funziona quasi da ammortizzatore rispetto all'inflazione endogena causata dall'aumento del costo del petrolio e del cambio dollaro-lira — creano infatti all'ENEL uno scompenso amministrativo davvero notevole. Non si tratta soltanto di un deficit di bilancio, ma di una vera e propria crisi di cassa di fronte alla quale, in Consiglio, ci troviamo a dover decidere se pagare i fornitori o pagare gli sti-

pendi. Con una decisione autonoma, con un reale atto di volontà politica, il Consiglio opta per la seconda via, bloccando i fornitori e inducendo dunque una situazione di difficoltà per un vastissimo comparto economico, giacché l'ENEL rappresenta all'incirca il 15 per cento degli investimenti industriali complessivi del Paese. Un'opzione che non manca di ripercussioni sulle relazioni fra sistemi: di fronte ai fornitori, il Ministero si trova infatti improvvisamente in una situazione che non può essere mediata, in una situazione drammatica che va risolta in tempi assai brevi.

La seconda grande scelta di fronte alla quale ci troviamo, in Consiglio, è quella che riguarda la politica delle assunzioni. Nonostante l'accordo sindacale appena concluso, che prevedeva un aumento degli organici da 116 mila a 120-125 mila dipendenti, il Consiglio decide di bloccare il turn-over denunciando, *de facto*, il patto stipulato. I concorsi e, a maggior ragione, le assunzioni esterne vengono bloccati creando una situazione in molti casi sconvolgente, soprattutto là dove i compartimenti erano abituati, secondo la logica dell'autonomia periferica promossa negli anni precedenti, a fidarsi di un automatismo in base al quale era il Capo compartimento a gestire l'accordo sindacale.

Il caso forse più traumatico è quello che si verifica a Palermo, sede di un concorso cui sembrava partecipassero tutti i giovani siciliani e per il quale, in previsione dello straordinario afflusso di concorrenti, erano state mobilitate persino le Ferrovie dello Stato ed erano state prenotate per tre domeniche di seguito tutte le sale pubbliche disponibili. Quando, alla vigilia del concorso, si decide la sospensione, ne viene fuori una specie di rivolta: per sei ore a Palermo è il black-out. Tutta la classe politica della città si precipita a Roma a pretendere chiarimenti, ma il Consiglio di Amministrazione resiste e il concorso viene annullato.



*Il nuovo Piano energetico e i problemi dell'Ente*

La decisione sui fornitori e quella sulle assunzioni appaiono, agli occhi del mondo politico e governativo, come due evidenti e forse minacciosi segnali della completa autonomia e determinazione dell'Ente, un'autonomia che però, paradossalmente, deriva proprio da una situazione interna di grande crisi. I problemi finanziari dell'Ente, denunciati con la decisione di non pagare i fornitori, fino a quel momento non erano noti neppure a tecnici peraltro preparatissimi, che sul mercato internazionale continuavano a vendere l'immagine dell'assoluta solvibilità dell'azienda.

Eppure, è proprio questa crisi finanziaria — che tra l'altro ha ripercussioni anche nei rapporti con la Banca d'Italia — a far sì che venga riconosciuta sia l'autonomia di sistema dell'azienda sia, insieme, il suo ruolo fondamentale nella situazione economica nazionale: se l'ENEL entra in crisi, è in crisi anche il Paese.

La priorità non è più quella dei rapporti con gli Enti locali, o delle mediazioni di palazzo: la priorità è data ormai dall'emergenza. Mentre si continua ancora a lavorare sul progetto Donat Cattin, ormai vecchio di anni, l'intero sistema economico è scosso dalla crisi petrolifera e dalla conseguente crisi finanziaria, che creano una situazione di collasso di uno dei pilastri fondamentali dell'economia nazionale.

Di fronte all'emergenza, il dibattito si concentra su due fuochi: il primo riguarda l'elaborazione del nuovo Piano energetico e la conseguente diversificazione delle fonti di approvvigionamento, che non possono più essere solo il petrolio; il secondo riguarda il risanamento dell'ENEL. Immediatamente, il ministro Pandolfi riattiva la discussione e dà inizio a un'analisi dettagliata e puntuale del futuro Piano energetico. Per i ministeriali questa è l'occasione per riprendere in mano l'iniziativa. Vogliono curare ogni aspetto del nuovo Piano e riattivano la linea di chi vuole sostituirsi, in qualche misura, alla funzione di programmazione propria dell'ENEL.

Il successore di Pandolfi, Marcora, proseguirà lungo questa logica rafforzando il tentativo di controllare l'Ente dall'esterno. Viene ad esempio costituito un Comitato Consultivo per l'Energia, una struttura che in qualche maniera si sovrappone al Consiglio dell'ENEL svuotandone le funzioni di programmazione. Con Marcora, l'emergenza individuata da Pandolfi trova in sostanza un corrispettivo operativo e, per controllare il sistema che si intende mettere in azione, il Ministero si avoca il ruolo di coordinatore e di programmatore. Per far questo sposa fino in fondo, come obiettivo principale, quello della diversificazione degli obiettivi energetici.

A questo proposito ricordo un episodio che mi accadde con il Ministro. Marcora non amava il Consiglio di Amministrazione dell'ENEL. Si sentiva escluso e non rappresentato. Da uomo di potere, cercava ogni occasione per inserirsi nel piano decisionale dell'Ente. Il Comitato per l'energia, in mano sua, diventa un'ottima occasione per portare i Presidenti degli Enti energetici intorno al suo tavolo a discutere e a riferire. Una volta ebbi l'occasione di contestargli il ruolo del Comitato e soprattutto l'incompetenza per entrare nel dettaglio operativo della vita dell'Ente. Mi rispose con un franco e gioviale sorriso e una battuta emblematica del suo pragmatismo: «Lo so che questi professori non contano un cazzo, ma a me servono perché così tutte le mattine ho il mio mattinale sull'energia. E poi dalle discussioni tra i Presidenti si imparano tante cose».

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ente, peraltro, si era posto l'equilibrio di bilancio come obiettivo fondamentale in base al quale portare avanti un piano di investimenti che permettesse la diversificazione dal petrolio. Oltre al nucleare, per il Consiglio anche il carbone riveste una solida importanza strategica poiché consente di utilizzare una fonte convenzionale da sfruttare in tempi più brevi rispetto al nucleare. Alcune centrali possono essere semplicemente trasformate, dal momento che sono predisposte anche per un'alimentazione a carbone, in modo da giungere in tempi brevi a una prima diversificazione delle fon-

ti di approvvigionamento. L'ENEL autonomamente incrementerà la produzione di energia elettrica di carbone passando da 5,5 miliardi di kWh nel 1978 a 26,7 miliardi nel 1986. Inoltre, rispetto al petrolio, le cui riserve — prevedibilmente esauribili a medio periodo — sono per lo più concentrate in un'area geografica politicamente instabile, le riserve di carbone si trovano dislocate in tutto il mondo, con una minore dipendenza da criteri geo-politici e una maggiore disponibilità nel tempo.

Ma fin dall'inizio, con il Ministero Pandolfi, il consulente per il nuovo Piano energetico era ancora una volta lo IEFE, che in quell'occasione sostiene decisamente la transizione dal petrolio al nucleare, mentre la produzione di energia elettrica mediante carbone viene affacciata come soluzione intermedia. Il nuovo Piano energetico conferma in sostanza l'opzione nucleare, ma accetta in via transitoria il carbone secondo il programma del Consiglio di amministrazione dell'ENEL ma anche secondo le prospettive CEE in materia.

Un piano energetico, naturalmente, non tiene conto solo dell'energia elettrica ma di tutta l'energia e l'ENI, per parte sua, riesce a imporre lo sviluppo del metano fra gli obiettivi generali del piano. L'inserimento del metano come fonte di diversificazione viene sostenuto dall'ENI con una serie di argomentazioni tecniche e teoriche ancora da dimostrare, ma imposte e infine accettate grazie alla capacità di impatto e di immagine dell'azienda. È già noto che un eventuale aumento della produzione di metano di origine nazionale avrebbe portato in breve tempo all'esaurimento delle riserve; dunque, per aumentare i consumi mantenendo i giacimenti nazionali come riserva strategica si rende comunque necessaria l'importazione. Inoltre, i contratti di acquisto di metano sono indicizzati sul petrolio e comunque collegati al cartello dell'OPEC. Quindi, ai fini della bilancia dei pagamenti il metano d'importazione non induce affatto una diversificazione economica, mentre in termini di diversificazione geopolitica sfocia in un vincolo addirittura più rigido del petrolio, perché il trasporto del metano è strutturato secondo un sistema,

facilmente vulnerabile, di metanodotti.

In definitiva, il metano viene "recuperato" all'interno del Piano energetico nazionale come obiettivo di incremento non meglio definito, ma questo è comunque un punto di estrema importanza per l'ENI, che si vede così autorizzato a chiudere i contratti con Algeria e Unione Sovietica trovandosi, così, a gestire una grande quantità di metano. In via teorica, il gas doveva servire alla metanizzazione del Mezzogiorno, ma in pratica finisce tutto nelle centrali ENEL. La vocazione al monopolio pubblico tipica dell'ENI trova in questa vicenda, gestita con grande efficienza e sagacia, un nuovo sbocco, garantito anche dall'alone creato dalla campagna di immagine sviluppata a favore del metano, "la fiamma azzurra".

*Le scelte dell'Ente fra carbone e nucleare:  
Brindisi, Fiume Santo, Trino Vercellese*

Per l'ENEL rimaneva invece aperto il problema del carbone, che del resto è già stato affrontato dal vecchio Consiglio di Amministrazione. Vengono individuati infatti un certo numero di impianti a carbone, per i quali si avviano le procedure autorizzative. In Lombardia si pensa a Bastida Pancarana o Tavazzano; nel Meridione a Brindisi e Gioia Tauro; in Sardegna a Fiume Santo, presso Sassari.

Per accelerare i tempi, è lo stesso Consiglio a incaricarsi direttamente di sbloccare tutti i rapporti necessari alla costruzione delle centrali a carbone, un compito che richiederà due anni di impegno. Ognuna di queste centrali diventa preoccupazione principale di un gruppo di Consiglieri. La struttura diffida, sorpresa da un approccio al mondo politico del tutto nuovo. Si infittiscono i rapporti con sindaci, assessori, segretari provinciali di partito. Poi poco alla volta il nuovo modo di dialogare con gli Enti locali coinvolge la struttura stessa. La monade poco per volta si schiude anche se c'è un abisso di mentalità da colmare.

In quell'epoca partecipo direttamente a quest'esperienza. Il mio terreno di sperimentazione è la Puglia, area della quale sono personalmente incaricato. In quella zona erano già stati avviati alcuni contatti per la realizzazione di una centrale nucleare, contatti che hanno orientato una parte del gruppo dirigente politico locale. Questi contatti sono particolarmente attivi da parte dell'ENEA e dell'industria.

Per parte sua, l'ENEL aveva già presentato un progetto per la realizzazione a Taranto di una centrale a carbone. Ma rispetto a Taranto, Brindisi appare subito un terreno più favorevole all'impianto: l'area conosce già la problematica di una centrale e risente inoltre della crisi del settore petrolchimico sui cui aveva fino ad allora basato il suo sviluppo. Partendo da queste considerazioni si avvia il dialogo con il ceto politico della città, che si convince rapidamente a spostare l'attenzione da Taranto a Brindisi. Questa scelta non è prevista dal piano dell'ENEL, ma il nuovo stile coglie al volo l'opportunità e cambia bersaglio. Dopo una serie di lunghe riunioni e di trattative serratissime, raggiungo un accordo con le autorità locali e si giunge finalmente a una convenzione e a un'ipotesi di localizzazione, che deve essere approvata dal Consiglio Comunale con delibera assembleare. Ricordo ancora la frenesia dei contatti che precedono la riunione del Consiglio Comunale. L'atto amministrativo, per essere perfetto e congruente con i *desiderata* locali deve essere messo a punto ricorrendo a un ponte telefonico tra gli uffici ENEL di Brindisi e il capo progetto, che si trova a Roma. Cartine alla mano, al telefono il sito viene definito fin nei particolari e proposto in Consiglio Comunale.

Quando Brindisi delibera il sì, a Roma si tira un sospiro di sollievo: la macchina riparte.

Sembra che non debbano esserci più opposizioni, ma l'opposizione ecologica, appena si rende conto del fatto nuovo, riparte all'attacco e quella decisione viene poco alla volta rimessa in discussione.

Al momento, però, il caso di Brindisi è fondamentale perché dimostra che il fronte che si oppone alle centrali ENEL a carbone può essere neutralizzato. Infatti, poco tempo dopo anche a Porto Torres si ripete una situazione analoga. In una zona che, come Brindisi, è stata duramente colpita dalla crisi del settore petrolchimico, i progetti dell'ENEL portano occupazione e spinte allo sviluppo. Per la riuscita di questi progetti è fondamentale la capacità da parte dell'ENEL di creare nelle amministrazioni locali una cultura ricettiva nei confronti delle centrali: una capacità basata su dialoghi quotidiani e su alleanze pazientemente costruite, dove in cambio dell'accettazione dell'impianto l'ENEL offre un maggior coinvolgimento degli interessi locali.

Ma non si tratta di operazioni prive di un prezzo politico. Il dialogo costruito dall'ENEL con le realtà locali provoca dei risentimenti nelle parti politiche trascurate da questo nuovo rapporto. Inoltre lo stesso stile, assai "tecnico", sviluppato dall'Ente nell'affrontare i problemi fa nascere sospetti in alcuni settori politici privi di un minimo di cultura tecnica. Da qui una ridda di voci polemiche e di sospetti che raggiungono il Ministero.

Poiché un equilibrio politico non regge a lungo negli Enti locali, è facile che chi era in minoranza ieri, diventi maggioranza domani. Se ritiene di essere stato escluso dai rapporti passati, pretenderà domani di cambiare le carte in gioco. Tutto ciò determinerà entro breve un meccanismo di veto, che verrà attivato dalle amministrazioni locali per recuperare potere contrattuale.

Inoltre, almeno in parte, la cultura "tecnica" della dirigenza ENEL non sempre si è incontrata con la cultura "politica" degli amministratori. I due sistemi sono strutturalmente conflittuali, ma condannati a dialogare fra di loro. Il difficile è trovare gli interpreti di due lingue e due culture così lontane. Nel politico è facile che nasca il sospetto perché si ritiene trascurato nella gestione politica locale che deriva dalla gestione del nuovo investimento.

*La politica della committenza e degli approvvigionamenti*

Le centrali di Brindisi e Porto Torres sono progettate secondo il meccanismo dello *shopping around*, non secondo la formula "chiavi in mano" che si era imposta nella gestione del piano nucleare. La scelta dello *shopping around* è del resto in linea con la tradizione ENEL in materia, mentre il piano per il nucleare prevede per l'industria un maggiore raggio d'intervento nelle forniture di commesse aggregate. L'industria ha inoltre scelto e imposto anche la tecnologia: la filiera acqua-pessurizzata.

Il nucleare, infatti, deve basarsi su un'operazione il cui profilo industriale vede al centro un "sistemista unico nazionale". La scelta tecnologica operata al tavolo del Ministero e l'unificazione del progetto sul nucleare ha infatti imposto all'ENEL la rinuncia alla gestione diretta, sostituita da un lavoro di stretta mediazione e confronto con il Ministero. In via teorica questo metodo dovrebbe servire a ridurre i tempi di realizzazione e a razionalizzare la struttura industriale.

Anche in mancanza di una precisa delibera sulla localizzazione del sito, l'ENEL dovrebbe anticipare gli ordini; ma l'Ente si oppone a questa forzatura, che comporta un grave rischio nel caso di una mancata realizzazione della centrale. In realtà questa forzatura nasconde un obiettivo preciso: bloccare immediatamente l'ENEL sulle scelte tecniche per poterle indirizzare a favore del "sistemista unico nazionale". Si vuole raggiungere così, attraverso un'anticipazione del dettaglio progettuale, la definizione di ordini all'Ansaldo, l'operatore intorno al quale è stata razionalizzata l'industria del settore, che permette di attivare tutto un comparto che non riesce a decollare.

Questa operazione è peraltro individuata assai chiaramente all'interno del Consiglio. È dell'aprile 1984 una mia lettera al Presidente Corbellini riguardo al Progetto unificato per il nucleare, dalla quale emerge la coscienza dei rapporti che si vengono a stabilire tra ENEL e industria in merito all'attuazione del Piano energetico.

Caro Presidente,

la nota sul PUN presentatami dal Direttore Generale offre l'occasione per una riflessione di fondo in merito ai problemi posti all'ENEL dall'attuazione degli impegni nucleari del PEN.

Mi sia permesso in via preliminare rilevare che tutta l'impostazione del progetto unificato punta a un dettaglio così spinto nella definizione di ogni singola parte dell'impianto che presuppone la conoscenza non solo di ogni singolo componente ma anche di tutte le interrelazioni tecniche e funzionali dei singoli componenti.

Questa impostazione è contraria alla tradizione impiantistica dell'Ente e alla logica dell'ENEL architetto ingegnere.

Infatti l'ENEL, salvo che per gli impianti nucleari, nella definizione dell'impianto procede attraverso le seguenti fasi:

- a) Definizione delle caratteristiche termodinamiche del processo [...]
- b) Progettazione preliminare (scomposizione del processo nelle singole parti e relativo lay-out)
- c) Definizione della committenza
- d) Progettazione dei componenti e dei sistemi (predisposizione delle singole specifiche tecniche). Tale progettazione non è mai spinta oltre le predeterminazioni delle caratteristiche tecniche necessarie alla definizione della compatibilità del sistema o del componente con le altre parti d'impianto. Nella definizione di tali caratteristiche si è sempre tenuto preventivamente conto delle alternative offerte dal mercato e quindi delle scelte di committenza eseguite.
- e) Progettazione definitiva (tale progettazione è sviluppata per il cantiere anche sulla base dei disegni e dei progetti dei fornitori scelti).

Tutto questo lavoro è sempre stato svolto in piena autonomia dall'ENEL e come si può rilevare le scelte di committenza diventano anche dati progettuali.

Nel caso del nucleare, fattori esterni alla volontà dell'ente hanno determinato un processo progettuale che coinvolge l'ENEL, l'Industria e l'ENEA. Tale scelta, che ha visto l'ENEL consenziente senza una preliminare discussione dei riflessi che tale impostazione comporta nella sua tradizionale strategia costruttiva, va ora verificata alla luce di due anni di esperienza.

Innanzitutto l'aver accettato che l'"industria" fosse limitata di fatto a un unico interlocutore e l'aver rinviato ogni decisione relativa alla committenza ha di conseguenza trasferito a questo il ruolo di interlo-

cutore tecnico-economico con il sistema industriale fino a oggi svolto dall'ENEL.

Il fatto poi di aver accettato di predefinire con l'industria appaltatrice specifiche tecniche interne ed esterne, priva l'ENEL di quell'importante fattore di autonomia contrattuale che deriva dal disporre di un margine di alternativa tecnica sulla base del quale contrattare contenuti tecnici ed economici delle offerte.

L'anticipo della progettazione di dettaglio comporta l'assunzione dell'ipotesi più pessimistica per la definizione dei criteri di progetto, in carenza dei dati di caratterizzazione dovuti al sito e ai componenti.

Ciò comporta un maggior costo certo per l'accumularsi dei maggiori oneri dovuti all'assunzione di criteri di progettazione gravosi e per la predeterminazione, in sede tecnica e quindi poi in condizione di monopolio in sede economica, dei singoli componenti e sottosistemi.

A ciò va aggiunto un probabile maggior onere dovuto all'anticipazione di tutti i presunti oneri di progettazione e alla facile previsione che, comunque, in corso d'opera saranno necessarie sostanziali modifiche progettuali. [...]

L'organizzazione attuale e le conseguenti procedure responsabilizzano l'ENEL sul piano formale, ma ne bloccano l'autonomia di giudizio sostanziale sia sul piano contrattuale che su quello delle valutazioni delle opportunità aziendali.

Ciò trasferisce a carico dell'ENEL tutti gli oneri derivanti da scelte la cui sede decisionale è esterna a quelle previste dalla legge, caricando però queste delle responsabilità formali e privandole nel contempo di ogni sostanziale capacità di giudizio autonomo.

Questa sostanziale deresponsabilizzazione dell'organo decisionario dell'ENEL non assolve l'ente dalle responsabilità penali e civili ai sensi della legge nucleare ma, di fatto, assolve la struttura rispetto a un controllo attento dei costi indotti da scelte esterne all'ente, sia, a breve, nei riguardi degli oneri di progettazione sia, nel futuro, nei riguardi dei costi di realizzazione degli impianti.

Queste mie osservazioni [...] Sono solo la constatazione di una situazione di fatto, frutto innanzitutto della scarsa attenzione che il Consiglio di Amministrazione ha posto al problema. [...]

Credo sia giunto il momento di definire un indirizzo preciso. Pertanto ritengo che il Consiglio debba:

- a) approvare i criteri di committenza delle centrali nucleari in via definitiva;
- b) definire le procedure contrattuali per gli appalti nucleari e i relativi documenti;

- c) riesaminare l'organizzazione del PUN scindendo le responsabilità dell'ENEL da quelle dell'industria fornitrice di impianti e componenti nucleari e da quelle degli organi di controllo;
- d) definire i criteri e i limiti del progetto unificato nucleare;
- e) sviluppare un budget nucleare che definisca le risorse umane ed economiche, gli obiettivi e gli strumenti di verifica di tali obiettivi per gli impianti nucleari del Piemonte e della Lombardia. [...]

Nonostante le molteplici e sempre più agguerrite resistenze al nucleare, la centrale di Montalto, decisa già all'inizio degli anni Settanta, riesce finalmente a decollare mentre, saltato il sito di Avetrana, viene decisa la localizzazione di una centrale a Trino Vercellese. Trino viene localizzata in maniera perfetta, e finalmente si chiude una lunga trattativa che aveva visto, per anni, impegnato l'ENEL e tutta l'industria nucleare.

Mentre in tutte le altre regioni, sul nucleare, il mondo politico si spacca e prevalgono le pressioni degli antinucleari che riescono a creare movimenti di opinione pubblica a loro favore, in Piemonte il fronte politico, sorretto dal mondo scientifico e industriale, fa blocco a favore della nuova centrale. A Trino è già in esercizio il più vecchio impianto nucleare e gli stessi amministratori sono tecnici di centrale, ormai disincantati e impermeabili agli argomenti pseudo-scientifici del carro di Tespi antinucleare.

Inoltre Mattioli e soci sono impegnati soprattutto a bloccare Avetrana, che sembra il sito più probabile, e non si rendono conto dell'abile tela di ragno tessuta dalla Regione, dove il giovane assessore all'Industria Gabriele Salerno, assistito dalla commissione consigliare e dagli amministratori di Vercelli, raccoglie, uno per uno, il consenso di tutti i Comuni potenzialmente interessati all'insediamento.

La procedura è seguita con attenzione dal Ministro Altissimo. Quando gli antinucleari si accorgono che la raccolta del consenso cresce, è ormai troppo tardi. La ragnatela è ormai chiusa e, nonostante qualche no dell'ultimo momento, il decreto di localizzazione viene perfezionato.

Basata su standard tecnici specificatamente italiani, garantiti dal Ministero, resa perciò di fatto impraticabile una gara internazionale, per la centrale di Trino l'ENEL si rivolge al "sistemista unico nazionale". Questo, forte del suo monopolio, avanza un'offerta economica assolutamente fuori mercato. Solo dopo un abile lavoro di mediazione, a volte anche traumatico, l'ENEL riesce ad abbattere il prezzo dell'offerta portandolo in sede di trattative ai livelli del mercato internazionale. Lo scontro è duro, e quando le incertezze sul nucleare aumenteranno, dall'industria e, in particolare dalle Partecipazioni Statali, si chiede un cambio della guardia all'ENEL. Su questa battaglia si logora il vecchio Consiglio di Amministrazione e il Presidente Corbellini vede compromessa la sua poltrona.

Il risultato di quel lungo lavoro di mediazione, e l'atteggiamento dell'Ente riguardo agli investimenti per le centrali sono ben documentati in una mia lettera al Presidente Corbellini, nella quale, nel luglio 1985, riassumevo lo stato delle cose.

[...] Debbo innanzitutto dare atto alla struttura della grande abilità tecnica e della decisione con cui ha impostato e sviluppato la trattativa. [...]

Questa infatti ha permesso di meglio individuare i criteri oggettivi di valutazione della congruità dell'offerta.

A tale proposito ritengo che l'elemento oggettivamente di più facile valutazione per quanto riguarda la congruità del prezzo è l'hardware e debbo riconoscere che la delegazione ha ottenuto un importante risultato contrattuale scontando il prezzo di questa voce di 403 miliardi (sconto pari al 31%). [...]

Mi sia anche concessa una considerazione relativa al non chiaro appoggio del cosiddetto tema promozione industriale.

Richiamandomi alla legge istitutiva dell'ENEL, la promozione industriale non è compito dell'ENEL e pertanto l'ENEL non può farsi carico di oneri indiretti connessi a tale compito che la legge fa carico all'ENEA. Pertanto eventuali maggiori oneri di tale natura non possono essere messi a carico dell'ENEL, neanche in termini anticipatori o surrogatori di eventuali decisioni che spettano alla competenza degli organi direttivi dell'ENEA.

Infine, a complemento dell'analisi di congruità, [...] ritengo opportuno [...] una volta individuato un prezzo di chiusura, inquadrare il risultato atteso della trattativa in un Ordine di Lavoro che permetta l'avvio del complesso della realizzazione della centrale di Trino Vercellese.

Ciò permetterà di definire una credibile stima del costo del kWh di questa centrale, costo che ritengo utile venga proposto all'attenzione del Consiglio di amministrazione, confrontato con quello previsto per la centrale di Brindisi Sud. [...]

Il vincolo politico dell'accordo con l'industria, in una simile situazione di cogestione tecnologica del nucleare, apre ovviamente diversi problemi, ai quali si aggiungono quelli prodotti dalla logistica e dalle forniture di carbone. Anche per quanto riguarda il carbone, infatti, l'ENI tende a riproporsi come "combustibilista unico", cercando di contrastare le scelte ENEL, più orientato a rispettare le regole di mercato. Si apre dunque un nuovo fronte polemico: nasce allora, a proposito del carbone, la questione Enoxì, la società nata dall'accordo tra ENI e Occidental di Hammer, grande fornitrice di carbone. L'ENI si batte perché i conti di questo accordo siano pagati tramite la vendita coatta all'ENEL del carbone Enoxì. L'ENEL non ritiene di dover far pagare all'utente elettrico i costi dell'intera operazione industriale messa in opera dall'ENI, e la polemica si accende.

I fronti erano del resto già noti: da un lato, il mondo ENI degli approvvigionatori e quello industriale, che devono risollevarsi dalla crisi; dall'altro, il Consiglio dell'ENEL con la sua determinata volontà di autonomia. Anche sul carbone, in occasione della centrale di Brindisi, si era già profilato uno scontro tra i due diversi sistemi, quello ENEL dello *shopping around* e quello ENI del "combustibilista unico". L'ENEL combatte per poter gestire in proprio la logistica del carbone necessario alla centrale, potenziando il porto di Brindisi, mentre l'ENI predispone un assurdo piano logistico che prevede l'attracco delle navi oceaniche a Trieste e la ridiscesa del carbone da Trieste a Brindisi, con navi di piccolo tonnellaggio.

L'operazione sarebbe costata all'utente elettrico mille miliardi, e sulla questione la polemica è feroce e pubblica. La questione è poi accantonata, ma il porto di Brindisi è ancora fermo.

*Il risanamento economico dell'Ente*

Il caso delle centrali a carbone, in cui l'ENEL manifesta tutta la sua volontà di autonomia, e le problematiche generali sul futuro energetico sono solo un lato, quello forse più appariscente, della situazione che l'Ente deve controllare e gestire in questo periodo. Un secondo grande problema è infatti dato dal risanamento del bilancio il cui deficit ammonta ormai a più di seimila miliardi in tre anni. Viene allora proposto un piano di risanamento finanziario che si prevede di attuare in tre anni. Un programma di tale portata, naturalmente, deve basarsi sull'apporto di nuove risorse finanziarie. Per il successo di questo piano è determinante l'appoggio del Ministro Marcora.

Per parte sua, l'Ente si impegna a un sostanziale aumento della produttività aziendale. Infatti l'ENEL riuscirà, dal 1981 al 1985, a incrementare gli utenti serviti da ogni dipendente dell'8,4 per cento, e l'energia elettrica venduta da ogni dipendente del 14,3 per cento. Il costo del kWh, in termini reali, si ridurrà del 13,4 per cento.

L'impegno dell'ENEL è rigoroso. Si basa su un'analisi di previsione, precisa alla lira, della Direzione amministrativa, e su un rapporto con il mondo sindacale di tipo nuovo. Per la prima volta vengono coinvolti nel confronto anche i sindacati confederali. In cambio di uno sblocco degli investimenti si chiede di proseguire per tre anni il blocco del *turn over*. Gli stessi vertici confederali, incontrati informalmente dal Consiglio di amministrazione, danno il loro discreto appoggio alla manovra ENEL. Solo la FLAEL-CISL contesta l'intervento dei confederali, ma poi accetta la sostanziale tregua sindacale che emergerà dal confronto.

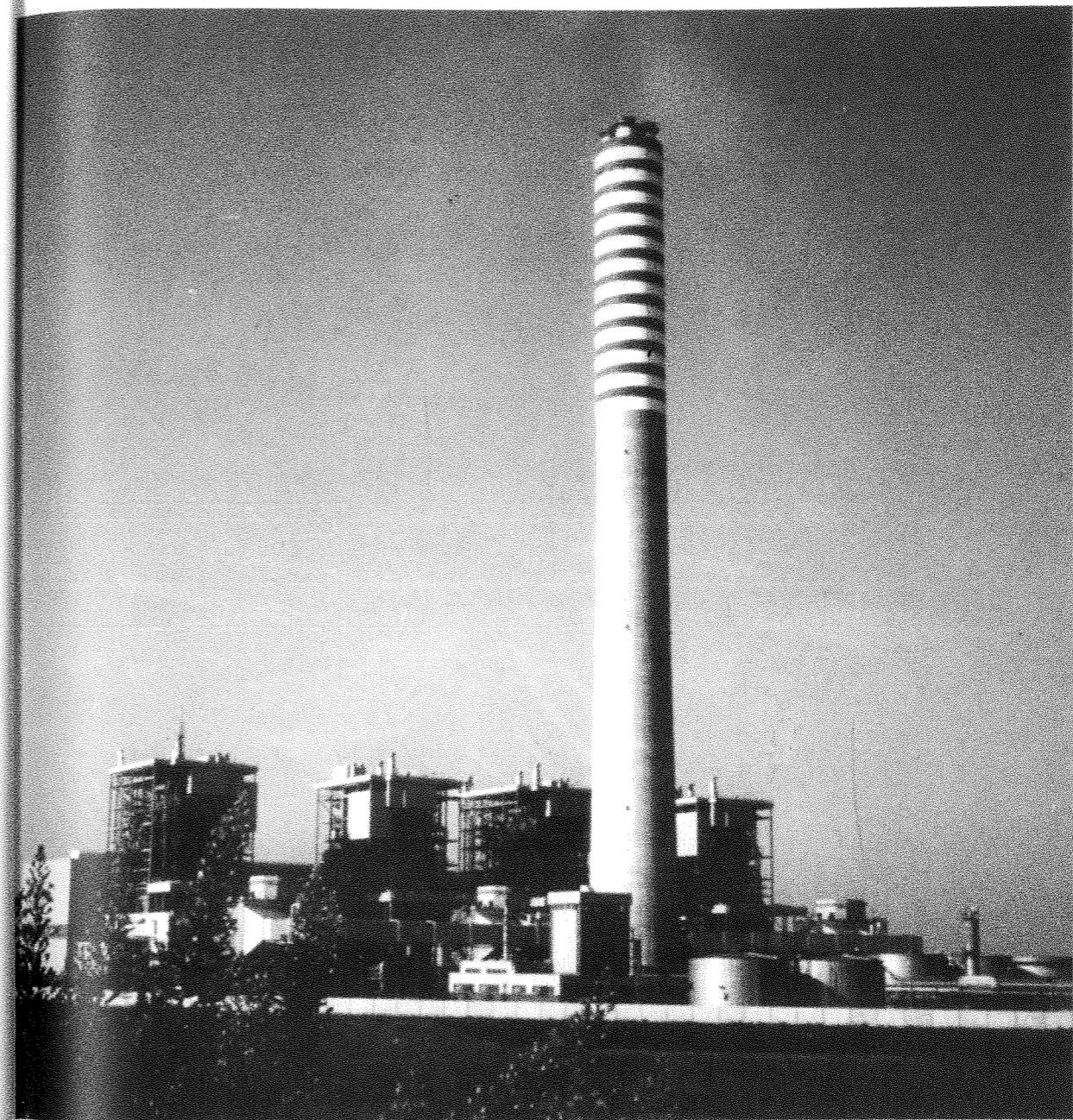
Marcora, che pure non ama l'ENEL, si impegna a fondo per il

buon fine della complessa operazione di risanamento del bilancio. Ricordo di averlo incontrato nel suo ufficio di sindaco di Inveruno proprio agli inizi del suo mandato ministeriale. Dopo aver ricevuto i notabili del suo Comune e averli intrattenuti in dialetto, mi fece accomodare e tirò fuori un foglietto pieno di numeri. Era la sua sintesi personale dei documenti di bilancio che i nostri uffici gli avevano mandato. Li rileggiamo insieme. Nella sua semplicità ragioneristica, Marcora inquadra perfettamente la situazione. Una volta convinto, con il suo franco decisionismo mette a carico degli automobilisti e degli utenti elettrici buona parte del risanamento dell'ENEL.

Per l'incremento delle risorse finanziarie, il piano prevede diversi meccanismi: in parte, esse provengono da fondi di dotazione, cioè da contributi a fondo perduto dello Stato; in parte, si tratta di prestiti agevolati; in parte, derivano dall'aumento delle tariffe. I fondi di dotazione vengono costituiti grazie al trasferimento all'ENEL di parte delle entrate prodotte dall'aumento del prezzo della benzina, mentre i prestiti obbligazionari sono concordati con il Tesoro sulla base di formule nuove: ne escono forme obbligazionarie non tanto agevolate, ma comunque tali da poter rappresentare un sicuro richiamo per i risparmiatori. Le obbligazioni ENEL hanno infatti un ottimo successo e permettono di far affluire immediatamente all'azienda risorse finanziarie. Le tariffe saranno adeguate gradualmente, con aumenti bimestrali che si protrarranno per tre anni, e nel 1985 il bilancio tornerà in pareggio.

Superato il primo impatto, in questa fase il rapporto Consiglio-struttura è fluente. All'interno dell'azienda il meccanismo è reso possibile da un dialogo tra la struttura, che raccoglie e fornisce documentazione e dati, e il Consiglio, che copre la struttura e provvede all'elaborazione della strategia. La mediazione con il Governo e gli Enti locali avviene quindi da una posizione di autonomia che consente all'ENEL, ad esempio, di rifiutarsi per un certo periodo di bruciare nelle sue centrali il metano o il carbone acquisito dall'ENI finché le sue società non accettano un

rapporto di tipo esclusivamente commerciale basato sulla reciproca convenienza. Così l'ENEL prende tempo sul fronte della trattativa per le centrali nucleari, per migliorare il proprio rapporto contrattuale con l'industria.





Tra ecologia  
e pianificazione energetica



Centrale di Montalto di Castro.

*L'ENEL: il demone dell'Ambiente*

La situazione in cui si trova a operare l'ENEL nel primo scorcio degli anni Ottanta è, come abbiamo visto, piuttosto delicata. La sua volontà di autonomia si trova spesso in conflitto con le pressioni di altre lobbies economiche e di potere.

In questo momento particolare, inoltre, a livello di dibattito pubblico cresce la questione nucleare e parallelamente inizia a organizzarsi il movimento ambientalista e anti-nuclearista. Se i Verdi non sono ancora emersi, Democrazia proletaria, radicali, Italia Nostra e WWF costituiscono comunque un fronte ormai coordinato sui temi ambientali, un fronte che si oppone in linea di principio a qualunque progetto di centrale. Il nucleo "duro" del movimento è costituito dai quadri della Lega Ambiente, con una forte presenza di quadri legati ai partiti di sinistra, i quali dispongono di quella preparazione politica generale che manca ad altri movimenti ambientalisti. Dopo la prima opposizione, di pura contestazione, il fronte ambientalista comprende che deve disporre di un piano alternativo da far valere. La struttura dell'organizzazione viene loro in aiuto: sostanzialmente elitari, disponibili ad alleanze reciproche in vista di determinati obiettivi, i

gruppi ambientalisti possono contare su un grande potenziale di sponsorizzazione e sull'appoggio di singoli personaggi qualificati: tecnici del Ministero della Sanità, tecnici dell'ENEA, tecnici dell'ENI. Molti di questi tecnici trovano gli obiettivi dei Verdi congruenti con quelli dei propri interessi professionali.

Il problema delle fonti di energia è il fuoco di un dibattito spesso fortemente ideologizzato, in cui diventa delicato distinguere il ruolo svolto dai grandi interessi economici.

La questione energetica ha assunto ormai le proporzioni di una vera e propria "questione nazionale". Un intero settore dell'opinione pubblica teme i costi politici, economici e territoriali del nuovo Piano energetico. Ma il problema ha ormai dimensioni quantitative tali che, da sole, costituiscono una risposta ai dubbi e impongono una scelta immediata. Il deficit della bilancia commerciale del settore energetico passa dai 27.000 miliardi del 1981 ai 36.000 miliardi del 1984, con una previsione, per l'anno seguente, di 41.000 miliardi, mentre rimane irrisolto il problema della dipendenza da aree geo-politiche instabili per quanto riguarda le fonti di approvvigionamento. L'analisi economica è concorde nel vedere nel peggioramento progressivo della bilancia commerciale energetica il dato che più d'ogni altro incide sul differenziale d'inflazione del nostro Paese rispetto agli altri Paesi industrializzati.

Di fronte a una questione di tale portata, la battaglia degli ambientalisti per lo sfruttamento di energie alternative sembra più far barriera contro le centrali nucleari, che proporre sviluppi alternativi davvero concreti.

Per quanto riguarda le cosiddette "energie alternative", infatti, nel 1985 si può già affermare che il solare, a consuntivo, si è dimostrato solo una grande illusione, una fonte per nulla *soft*, avendo bisogno di grandi spazi (a Vulcano, per installare 80 kW fotovoltaici si sono dovuti occupare 4.350 metri quadri), con tutti i rischi dei grandi impianti e con costi che si pongono strutturalmente fuori mercato. La geotermia, una fonte tutt'altro che pulita, si dimostra tra le più economiche, ma per quanto si buchi

la terra le quantità di energia sono irrisorie (meno dell'1 per cento del fabbisogno elettrico). Il vento, già più competitivo del sole, è pur sempre lontano da un livello di economicità interessante, ed è del tutto sfavorito, sul piano quantitativo, dalle caratteristiche meteorologiche nazionali.

L'unica alternativa credibile sostenuta dagli ambientalisti è il metano: anch'essi contribuiscono, quindi, a portarne avanti l'immagine come fonte di energia "pulita".

La SNAM ha così buon gioco nell'appropriarsi di questa elaborazione e giunge fino al punto di inserire il marchio del WWF nel simbolo del progetto-metano.

All'immagine del metano come "combustibile pulito", corrisponde in negativo quella della possibile "morte nucleare", con tutto il corredo emotivo legato al rischio delle radiazioni e alla minaccia sociale; contemporaneamente, contro l'uso del carbone e delle centrali convenzionali si afferma il tema delle piogge acide e dell'inquinamento.

Il metano appare come una fonte disponibile in quantitativi tali da farne un'alternativa credibile dal punto di vista della sostituzione dell'olio combustibile. Ma il costo della caloria da metano è agganciato, per l'importazione, a quella dei greggi più pregiati e, per il consumo nelle centrali, a quello dell'olio combustibile. Pertanto, per quanto riguarda la riduzione del costo del kWh all'utente, l'utilizzazione del metano non ha alcun effetto. La produzione nazionale di metano, inoltre, corrisponde a circa un terzo dei consumi totali, e certo non appare affatto convincente, dal punto di vista della bilancia commerciale energetica, un aumento delle importazioni di gas per la combustione nelle centrali.

L'ENEL prosegue quindi lungo la sua linea, sostenendo la costruzione delle centrali nucleari e di quelle a carbone.

Nonostante i prezzi calanti del petrolio, infatti, l'analisi economica indica chiaramente un forte differenziale a favore di carbone e nucleare.

Il costo previsto nel 1985 per la centrale nucleare di Trino, al

netto della variabilità prezzi, è di 5.900 miliardi di lire per 2.000 MW di potenza, mentre per la centrale a carbone di Brindisi Sud è di 3.000 miliardi per 2.560 MW. Questo differenziale viene compensato dal minor costo del combustibile nucleare. Inoltre, una centrale nucleare permette di accantonare una riserva di energia praticamente sufficiente ad alimentarla durante tutta la sua vita economica utile. Una centrale convenzionale difficilmente permette di stoccare una riserva superiore ai sei mesi di esercizio commerciale.

Se confrontate con i dati analoghi della produzione di elettricità mediante olio combustibile, in proiezione, queste cifre consentono di pensare al carbone e al nucleare come alle due uniche fonti in grado di realizzare una diversificazione di energia e un minor deficit della bilancia commerciale energetica. Infatti, mediamente la caloria da carbone costa il 40 per cento in meno rispetto a quella da petrolio. In parte tale costo può essere sostenuto in lire invece che in dollari. Da qui lo sviluppo di una politica di acquisti franco porto d'origine per pagare il trasporto, che rappresenta una quota rilevante del costo, in lire.

Anche sul piano dell'inquinamento, il bilancio ambientale di una centrale a carbone, al di là dell'immagine "nera" costruita dagli ambientalisti, è senz'altro migliore di una centrale a petrolio, poiché le emissioni di composti solforosi vengono dimezzate rispetto all'olio combustibile.

Sia Trino che Brindisi Sud, in sostanza, mostrano una sicura convenienza, non solo aziendale, che l'Ente può trasferire integralmente all'utenza grazie alla lunga durata degli impianti. Eppure, la grande difficoltà dell'ENEL, nonostante la chiarezza dell'analisi e la ricchezza degli argomenti tecnologici ed economici a favore della sua scelta, consiste ancora una volta nel non riuscire a stabilire un rapporto costruttivo con gli interlocutori interessati.

Prevale la linea di non scegliere, e l'ENEL fa un errore di presunzione. Ritene le sue ragioni così solide da non meritare una specifica politica di penetrazione e di lobbying verso l'opinione

pubblica e la classe politica. In questo periodo, a differenza dell'ENI, l'ENEL non si costruisce in definitiva un'efficace politica di immagine e di alleanze sui grandi temi energetici.

Le stesse risorse a disposizione dei due Uffici Stampa testimoniano la diversa attenzione dei due Enti per la politica di comunicazione.

Mentre l'ENI destina al suo Ufficio Stampa decine di miliardi, l'ENEL assegna al suo solo qualche miliardo. Ed è un peccato, perché sulla validità professionale di questa struttura fa fede, peraltro, il salto di qualità degli ultimi anni, quando il vertice aziendale, anche se in maniera confusa, ha deciso di premere l'acceleratore sul rapporto diretto con l'opinione pubblica.

La "visibilità" dell'ENEL è migliorata ottenendo anche risultati positivi in termini di immagine sull'efficienza del servizio. Infatti, grazie anche alle innumerevoli iniziative promosse dal team di comunicazioni esterne dell'Ente in campo editoriale e audiovisivo, nei rapporti con i media e con il mondo della scuola, in attività fieristiche, Centri di Informazione eccetera, l'ENEL esce da un'indagine Doxa con la migliore immagine e la migliore capacità di comunicazione tra le principali otto aziende di servizio del Paese.

Gli scontri con il fronte ambientalista, sempre impegnato a bloccare i piani per la costruzione di nuove centrali, e le difficoltà di dialogo con le realtà locali si fanno sempre più sensibili.

Emblematico è il caso di Avetrana. Questo comune pugliese è uno dei siti prescelti per una centrale nucleare. Mi ricordo un incontro con il sindaco, che passerà poi tra le fila degli antinucleari a oltranza. Il tema è la sicurezza e la difesa ambientale. La discussione è serrata, e si risponde punto per punto alle sue critiche e dubbi. Di fronte alla sicurezza delle risposte, che sul piano tecnico smontano gran parte delle censure ambientaliste al progetto, lo stesso sindaco si stupisce del fatto che l'ENEL non fosse riuscito a renderle pubbliche, a farne uno strumento di contro-informazione e risposta anche a livello dei grandi mezzi di comunicazione.

Ma le incertezze dei tecnici verso il mondo esterno e la mancanza di una vera cultura del rapporto sono ormai un connotato tipico dell'azienda, una caratteristica che risale agli anni in cui era stata strategicamente decisa la "gestione del silenzio" piuttosto che quella dell'informazione. Ancora una volta l'Ufficio Stampa si trova a gestire un sistema di rapporti con i media in condizioni di grandi difficoltà. Dal Consiglio arrivano provocazioni non sempre coordinate e dagli Uffici solo scarse notizie autorizzate, spesso solo quelle con l'imprimatur del Ministero. Con l'emergere dei gruppi di pressione ambientalisti, la situazione si complica ulteriormente perché, ormai, non solo i tentativi di diffondere la propria informazione, ma anche le volontà progettuali dell'Ente scatenano una serie di battaglie parlamentari.

I radicali e altri gruppi d'opposizione contestano all'ENEL il diritto-dovere di sviluppare un proprio pensiero autonomo, per ridurlo a un Ente del tutto strumentale. Creano così le condizioni per procedere lungo una linea di demonizzazione dell'Ente basata spesso su informazioni del tutto parziali.

Questo meccanismo perverso nella gestione dell'informazione su energia e difesa dell'ambiente trova un suo culmine dopo l'incidente di Chernobyl. Invitato a un confronto televisivo con Mattioli per Canale Cinque, io stesso ho modo di rendermi conto che le mie risposte alle sue contestazioni sono perdenti quando ci si trova sul terreno da lui prescelto, mentre è lui a restare spiazzato quando introduco temi che il dibattito ambientalista ha lasciato nell'ombra.

La battaglia ambientale richiede comunque all'ENEL, e di conseguenza al suo patrimonio tecnico e culturale, un grande salto di qualità verso il terreno politico. Già in *prorogatio*, il Consiglio di amministrazione vara un Progetto Ambiente che punta sulla realizzazione di centrali "pulite" e "policombustibili", centrali cioè in grado di bruciare qualsiasi combustibile senza modificare l'impatto sull'ambiente. Con questo documento l'ENEL rivendica una capacità di autonomia ancora maggiore di quella già dimostrata fino a quel momento, un'autonomia che però deve

forzatamente attuarsi attraverso un dialogo organizzato con le istituzioni e l'opinione pubblica.

### *La nube di Chernobyl*

Proprio mentre si stanno svolgendo questi fatti, l'incidente di Chernobyl scarica sull'opinione pubblica nazionale un'ondata crescente di emotività. Di fronte all'emergenza, infatti, in mancanza di dati ancora precisi riguardo alle dimensioni del fenomeno, ma sollecitato dai suggerimenti del Consiglio Superiore della Sanità, il Ministro Degan invita ad astenersi dal consumare latte fresco, insalata e altri alimenti. E anche una volta constatate, dati alla mano, le proporzioni del fenomeno, risulta difficile ritornare sui propri passi, soprattutto nel momento in cui la stampa e i mezzi di informazione ingigantiscono le ombre del fenomeno dando vita presso l'opinione pubblica a un terrore fondato più su fantasmi emotivi che su cifre e fatti.

Tra le vittime di Chernobyl, c'è il rischio di trovare anche il Piano Energetico Nazionale. A Roma, centomila giovani sfilano gridando "no al nucleare" e ricordandoci che "viviamo sulla terra ereditata dai padri e che abbiamo in prestito dai nostri figli". Il comitato antinucleare formato da demoproletari, radicali, giovani socialisti, giovani comunisti e Verdi lancia il referendum popolare per sancire questo no. E di fronte ai mobili schieramenti in vista del referendum, è legittimo il sospetto che in fondo vi sia anche una pesante volontà di strumentalizzazione, volta a bloccare qualsiasi differenziazione energetica.

Il Paese si divide: da un lato c'è chi propone "avanti tutta", secondo gli accordi raggiunti in quella "Yalta dell'energia" rappresentata dal PEN; dall'altro ci sono i seguaci di quella specie di ludismo energetico che trova profeti nei vari teorici ecologisti. In mezzo, opinione pubblica e mondo politico sono incerti.

La contrapposizione ideologica tra nucleari e antinucleari, tra Verdi ed "energetici" permette ai sistemi di interessi, organizza-

ti dietro le varie forme di energia, di cristallizzare il dibattito entro una liturgia codificata, dove ciascuno recita la sua parte e dove il popolo di fedeli consumatori di energia, diviso tra credenti e non credenti, partecipa comunque ai misteri celebrati dal PEN, senza poter neppure verificare la credibilità dei suoi presupposti teorici.

La realtà energetica italiana, come abbiamo già argomentato più volte, è governata da un saldo complesso di sistemi che si rivelano in ultima istanza anche precisi sistemi di interessi economici. Di fronte alla "questione nazionale" dell'energia, prevale spesso la logica economica di mantenere il più possibile il regime di monopolio che ciascun sistema è riuscito a garantire per la propria fonte energetica. Una logica che certo non può rispondere in alcun modo ai centomila giovani che a Roma rivendicano il diritto di avere un futuro.

Le esigenze del consumatore, al quale non è riservata alcuna reale possibilità di scelta, rimangono del tutto misconosciute. Tra le criminalizzazioni ecologiche e la rigidità del sistema economico, l'offerta di servizi energetici è ormai pianificata e organizzata a monte in termini talmente rigidi da non offrire opzioni alternative.

La nube proveniente dall'Ucraina sembra fare un'altra vittima: il sistema elettrico italiano, sempre più debole e sempre più dipendente dall'estero e dal petrolio. Se nel 1963, anno della nazionalizzazione, la produzione nazionale di energia elettrica dipende dall'estero per il 30 per cento del fabbisogno, nel 1986 ne dipende per il 78 per cento. L'Italia è al quindicesimo posto per i consumi di energia elettrica procapite, con 3.490 kWh (nel 1986) di consumo contro i 4.980 della media della restante CEE: difficile contenere ulteriormente i consumi.

E dopo Chernobyl la situazione italiana finirà con il differenziarsi ancor più rispetto a quella di altri Paesi europei. Altre nazioni hanno scelto una direzione differente, sono ripartite con il nucleare, mentre l'Italia sembra ancora soffrire della risacca di quella lunghissima onda emotiva che dopo Chernobyl ha lam-

bito l'intera opinione pubblica, bloccando il piano per il nucleare che fino a quel momento aveva goduto di un vastissimo appoggio.

La demonizzazione dell'Ente a opera dei Verdi si salda al velo di silenzio strumentale che i mass media stendono sui risultati raggiunti dall'azienda negli ultimi anni. Al riguardo, un dato per tutti. Fatto 100 il prezzo dell'energia elettrica nel 1963, nel 1981 il prezzo medio, deflazionato, era risalito a 106,5 ed era poi ridisceso a 95 nel 1986.

Ormai, dopo Chernobyl, nessuno se la sente più di quantificare e accettare il rischio nucleare valutandolo nelle sue esatte proporzioni rispetto ad altri tipi di rischio energetico. Ed è in questa delicata situazione che all'interno dell'ENEL nasce il Progetto Ambiente. Nato per confermare ancora una volta la volontà dell'ENEL di diversificare le fonti di approvvigionamento, il progetto accetta vincoli più stretti sulle emissioni di inquinanti, a prescindere dal tipo di combustibile. Si vuole rendere il vincolo ambientale indifferente rispetto al tipo di approvvigionamento; si cerca inoltre di chiarire che molti dei discorsi legati al metano come "combustibile pulito" sono strumentali a precisi disegni strategici.

La gestione e l'approfondimento del tema ambientale è uno dei grandi punti che il vecchio Consiglio lascia ai suoi successori.

Nasce allora un interrogativo: può davvero, un Ente pubblico economico, gestire anche questo tipo di battaglia? Le circostanze comunque lo impongono, soprattutto nel concitato periodo del dopo-Chernobyl, in cui numerose interpellanze parlamentari inducono l'Ente a un messaggio di natura generale, indispensabile ad avviare, quanto meno, un dialogo concreto sull'argomento: su tutti i quotidiani nazionali compare una pagina d'informazione che dice "diversa tecnologia, diversa sicurezza". È un colpo di orgoglio dell'Ente che, spinto dall'emergenza, tenta su un tema così caldo di affermare di fronte all'opinione pubblica una propria presa di posizione. Questa iniziativa viene subissata da interrogazioni contrarie e da prese di posizione

dure, anche da parte di noti giornalisti. Il Capo ufficio stampa dell'ENEL riceve addirittura quattro comunicazioni giudiziarie.

#### *La questione della riforma dell'ENEL*

A ben guardare però, quell'interrogativo che scaturiva dalla battaglia sull'informazione poteva essere inquadrato anche in una cornice più ampia, che riguarda il concetto stesso di ENEL come impresa industriale. Non manca infatti, all'interno dell'azienda, una precisa linea di imprenditorialità, ma non bisogna dimenticare che secondo l'interpretazione garantista della Corte dei conti esiste un forte impedimento a investire denaro pubblico in attività a rischio, e dunque una censura netta nei confronti dello spirito imprenditoriale in sé, quando trasferito in ambito pubblico.

Nel periodo del dopo-Chernobyl, in piena battaglia ambientalista, si avviano comunque tutti i rapporti tra le forze politiche in merito all'avvicendamento del Consiglio di Amministrazione, che è ormai scaduto. Oltre al tema del nucleare, è aperto quello istituzionale sulla opportunità di modificare la struttura e la natura giuridica dell'Ente.

La determinazione all'autonomia dell'Ente non manca di ripercussioni politiche: i liberali, con Altissimo, cominciano a lanciare il tema della sua privatizzazione, inserendolo in un più vasto piano di "ritorno al mercato". Su questa proposta, il Ministero introduce il tema della riforma dell'ENEL, costituendo un Comitato che non lesina certo alla Presidenza e al Consiglio di amministrazione critiche e accuse.

I documenti finali elaborati dalla Commissione concludono con la proposta di conferire maggior potere al Ministero, un tema che sarà più volte ripreso e che ancor oggi viene portato avanti a livello di Piano per l'energia. Da più parti si sostiene, infatti, che la gestione dell'energia in Italia non è efficiente perché manca un'unità di comando, che può essere garantita solo da un centro di decisione unico e da un alto commissario per l'energia. D'altra parte, al contrario, rimane la proposta di privatizza-

zione dell'energia elettrica. Si tratta di una proposta che può essere concepita sia come vero e proprio ritorno al privato — ma in tal caso si rivela irrealizzabile nei fatti, dal momento che non esistono adeguate risorse finanziarie private — sia come recupero delle capacità interne dell'ENEL, per esempio come possibilità per l'Ente di creare società per azioni. Questa seconda alternativa riesce accattivante agli occhi dell'IRI e dell'industria privata che da questo momento inizia una marcia di avvicinamento all'ENEL per introdurre uomini suoi, secondo un disegno di alleanze che non trascura alcun partito.

È in questo quadro che prende corpo l'idea di un radicale ricambio del Consiglio di amministrazione. Si imputa a Corbellini e ai suoi Consiglieri di aver rivendicato un eccesso di autonomia senza aver costruito le alleanze necessarie per poterla gestire. Da qui il nuovo stallo dell'ENEL. In particolare si chiede un presidente più autorevole per gestire il dopo Chernobyl e i cambiamenti istituzionali. Chi preme di più è l'industria nucleare che vuol salvare il suo piano.

In questo quadro il problema istituzionale si aggiunge a quello ambientale. Drammatizzato dalla questione nucleare, il problema della difesa dell'ambiente soffre comunque di una certa confusione di ruoli.

La nascita del Ministero dell'Ecologia introduce un importante elemento di potenziale chiarimento, ma per il momento le competenze risultano distribuite tra tante amministrazioni centrali e periferiche per cui il tema ambientale diventa una sorta di palude in cui vanno impantandosi tutti i progetti industriali. Le centrali, di qualsiasi tipo, rischiano addirittura di affondare.

Alla fine del suo mandato, in piena *prorogatio*, nonostante il colpo d'ala del Progetto Ambiente, Corbellini e il suo gruppo hanno perso slancio e si apprestano a lasciare il campo.

Nonostante le difficoltà dell'ultimo anno, non si può dire che il bilancio aziendale non sia positivo: l'ENEL ha raggiunto il pareggio di bilancio, a livello periferico si sono aperti molti canali di rapporto politico-istituzionale, il corpo aziendale ha intravisto

una propria missione, ma sei anni di dialettica vivace sostenuta da un Presidente fuori del Palazzo non hanno fornito adeguate coperture politiche e la prima grande emergenza fornisce al Palazzo l'occasione per smobilitare quasi tutto il Consiglio.

Zanone, che sostituisce Altissimo al Ministero dell'Industria, ringrazia e congeda Corbellini che ritorna a fare il manager privato, e nomina Viezzoli Presidente dell'ENEL. Un uomo delle partecipazioni statali, uno dei più carismatici, torna a governare l'ENEL.

## L'uscita dal nucleare



*Viezzoli Presidente*

Viezzoli arriva all'ENEL in un momento difficile. Insediato, studia la situazione e chiede lumi ai Consiglieri. Io racconto le mie opinioni in una lettera che gli consegno. Viezzoli la legge davanti a me, e me la restituisce pregandomi di trasformarla in appunti informali.

Rileggendola, mi sembra quanto mai attuale:

Caro Presidente, voglio innanzitutto scusarmi con Lei per il ritardo con cui rispondo alle Sue ripetute sollecitazioni volte a farLe conoscere il mio punto di vista in merito alla complessa tematica relativa al rilancio dell'azienda. Mi permetta di partire da alcune considerazioni personali sulla storia dell'Ente.

L'Enel è erede delle società ex-elettriche e della tradizione industriale da esse rappresentata. In occasione della presentazione del bilancio consuntivo '86 Lei ha ricordato questo dato e ha collocato l'origine di questa tradizione a quarant'anni fa. Mi permetta di rilevare che l'origine è molto più antica. Bisogna risalire all'inizio del secolo. Il fattore che ha più favorito la rivoluzione industriale in Italia è stato l'energia elettrica mentre nel resto d'Europa è stato il carbone. Non a caso l'industria elettrica italiana è stata pioniera nella tecnologia (ricordo Pacinotti e Galileo Ferraris) e nell'imprenditoria (ricordo i Giacinto Motta, i Cini, i Bruno, ecc.) già prima della guerra.

La nazionalizzazione, al di là del giudizio politico, ha rappresentato una rottura traumatica di tale tradizione imprenditoriale con la sconfitta della classe dirigente espressa da questa tradizione.

La nascita dell'ENEL ha coinciso inoltre con la fine dell'autarchia elettrica del Paese per l'esaurimento delle riserve idriche.

Lo sforzo di costruzione del nuovo organismo unitario è riuscito a salvare il patrimonio tecnico del settore ma ha cancellato qualsiasi ruolo politico dell'Ente.

La sconfitta del "padroni del vapore" e la criminalizzazione successiva del più autorevole innovatore del nuovo gruppo dirigente (Ippolito) ha suggerito al nuovo vertice dell'Ente nazionalizzato, di abbandonare qualsiasi ruolo di promotore e di assumere quello di mediatore, il più possibile neutrale, tra interessi interni ed esterni dell'azienda.

La cultura morotea del periodo Di Cagno-Angelini ha saputo sviluppare egregiamente questa funzione con innegabili successi soprattutto nella costruzione della nuova tecnostruttura dell'azienda.

È probabile che scelte meno mediate non avrebbero portato alla realizzazione di un'unica azienda di 115.000 dipendenti con un poderoso corpo tecnico di circa 10.000 ingegneri operanti con schemi sostanzialmente unitari su scala nazionale.

Nonostante il giudizio positivo su questa fase costituente, ritengo tuttavia che tale politica abbia esaurito la sua funzione ormai da un decennio.

Lo stallo attuale deriva proprio dal fatto che continua a perdurare un vuoto di iniziativa politica dell'Ente dovuta, a mio avviso, fondamentalmente a due fattori: uno interno ed uno esterno.

Quello interno è legato ad una diffusa carenza di cultura aziendale. Un'azienda complessa come l'ENEL, con una struttura fortemente articolata e gerarchizzante, deve costruire alcune "categorie" omogenee di comportamento a tutti i livelli.

Per fare questo è necessario esplicitare, lungo le linee di sviluppo del processo decisionale dell'azienda, indirizzi di movimento fortemente caratterizzati sul piano della politica aziendale e momenti di coordinamento interdirezionale cogenti soprattutto per aree omogenee.

Questa problematica era emersa chiaramente già nel passato Consiglio che aveva accennato qualche soluzione con due sofferte e incomplete decisioni: una relativa al distacco degli SPT - Settore Produzione e Trasmissioni dalla competenza compartimentale ed una relativa alla costituzione delle vice-direzioni generali con compiti di coordinamento interdirezionali.

Per quanto riguarda il fattore esterno, l'elemento più traumatico per il settore è stato rappresentato dalla difficoltà di esprimere una propria linea di politica energetica.

La politica complessiva dell'Ente è stata, fino al passato Consiglio, la risultante dello scontro di tre lobbies: quella degli approvvigionamenti, quella dell'industria fornitrice di beni e servizi industriali e quella finanziaria.

La debolezza di leadership dell'organismo di direzione politica dell'Ente ha di fatto bloccato ogni capacità di dialogo politico con le istituzioni, il Parlamento, i partiti e gli enti locali.

I tavoli di mediazione si sono concentrati in due sedi: quello del Ministero dell'Industria e quello del Ministero del Tesoro.

Presso il Ministero dell'Industria, cortocircuitando il C. d. A., si sono mediate tecniche, politiche industriali, politiche di approvvigionamento, politiche tariffarie, rapporti con enti locali.

I nostri tecnici sono stati chiamati a sedersi intorno a tavoli, più come esperti che come decisori.

Tramite la logica dei comitati misti ENEL-Industria, l'ENEL ha costantemente avallato scelte industriali fatte all'esterno dell'Ente (si pensi al PUN e alla scelta della filiera nucleare) o reiterate interpretazioni delle normative autorizzative relative ai nostri impianti che ci hanno costantemente posto in condizione di debolezza contrattuale nei riguardi dei nostri interlocutori istituzionali.

Già nel passato Consiglio questa problematica era confusamente emersa in diverse occasioni, non ultima, quando fu approvato, con un sussulto di autonomia aziendale, il Progetto Ambiente.

Chiedo scusa per la lunga premessa storica e vengo rapidamente a riassumerle il mio punto di vista sulla contingenza attuale.

Il primo problema che si impone al nuovo Consiglio di Amministrazione dell'ENEL è quello di riconoscersi "collegialmente" in una propria "missione aziendale".

Credo che innanzitutto vada verificato il grado di autonomia aziendale che si vuole esercitare rispetto ai vincoli esterni... Difficilmente ciò è possibile senza l'individuazione di un programma d'azione unitario discusso e accettato collegialmente.

Tale programma deve definire le priorità d'azione e le linee generali di movimento [...]

[...] Qualora ritenesse utile sottoporre al Consiglio l'opportunità di definire collegialmente un programma di azione pluriennale mi permetto di suggerire alla sua attenzione alcune tematiche che ritengo di grande urgenza:

- a) valutazione della congiuntura energetica con riferimento alle prospettive di accettabilità politica e sociale delle opzioni di investimento dell'Ente.
- b) valutazione dei vincoli ambientali da assumere come dati progettuali degli investimenti ENEL.
- c) valutazione dei vincoli giuridici ed amministrativi che ritardano l'operatività dell'Ente.
- d) valutazione dei processi di rafforzamento organizzativo dell'Ente con particolare riferimento alla strutturazione delle funzioni di coordinamento e staff e alla specificazione delle funzioni nazionali, e quindi centralizzate, e delle funzioni decentrate, e quindi strutturate territorialmente.
- e) definizione del grado di autonomia di approvvigionamento dell'Ente.
- f) definizione del grado di autonomia nel processo di scelta dei modelli e degli standard tecnici per la produzione, il trasporto e la distribuzione di energia elettrica.
- g) ridefinizione del ruolo della ricerca dell'ENEL.
- h) correlazione tra politiche di settore dell'Ente e politiche dell'immagine e sua articolazione a livello istituzionale e a livello dei mass media.
- i) strategia per personale con particolare riguardo alla selezione e alla formazione dei quadri e dei dirigenti.

#### La Conferenza Nazionale dell'Energia

Siamo agli inizi del 1987 e tutto il Paese si sta interrogando sul futuro nucleare.

Zanone sta organizzando una grande Conferenza Nazionale sull'Energia. Il tentativo, suggerito dai comunisti, è di trovare una linea di mediazione che permetta di tranquillizzare l'opinione pubblica traumatizzata da Chernobyl salvando il nucleare, almeno per quella parte già decisa.

I Verdi, che ormai sono un movimento organizzato, contestano duramente l'iniziativa. I giornali e la televisione forniscono loro tribune prestigiose e fino ad un anno prima insospettate. Mattioli e Scalia diventano i profeti di un contro Piano Energetico fatto tutto di risparmio e di fonti alternative. Mattioli è diventato un eroe quando di fronte ai milioni di telespettatori è stato aggre-

dito da Amaldi, il grande fisico, che aveva lavorato con Fermi alla scuola di via Panisperna.

Invece di reagire polemicamente, con grande abilità in quell'occasione Mattioli recita la parte dell'allievo fedele, sorpreso e quasi intimidito, vittima di un ingiusto rimbrotto del suo professore, mentre Amaldi appare nella veste di un arrogante barone. L'opinione pubblica è con Mattioli. Sui numeri, anche quelli più opinabili, si mostra sicuro.

La sua partita se la gioca direttamente con il corpo elettorale che, non riesce a capire i messaggi degli addetti ai lavori raccolti da Zanone, mentre afferra perfettamente il messaggio di Mattioli. Stanno arrivando le elezioni politiche anticipate e i referendum.

I sondaggi d'opinione in vista del referendum danno gli antinucleari sempre in maggioranza. Quando arriva la scadenza elettorale di giugno tutti i grandi partiti seguono la scelta del PSI e si schierano per il blocco del nucleare. Il gioco è fatto, e i "distinguo" non servono: poco per volta il "presidio nucleare" si scioglierà come neve al sole. L'Italia uscirà dal nucleare in attesa della fusione, vaticinata da Rubbia, e del nucleare intrinsecamente sicuro, che non si sa ancora cosa sia.

Da questa battaglia esce sconfitto un gruppo dirigente, nell'industria, nel mondo accademico, negli stessi partiti, che ha fatto politica nel Palazzo e che quando ha dovuto difendere le proprie scelte di fronte all'opinione pubblica si è trovato senza rete e senza strumenti e soprattutto incapace di articolare un messaggio efficiente.

Quel gruppo dirigente è stato sconfitto da due giovani professori dell'Università di Roma e da un'antica lobby, quella del metano, forte di quarant'anni di esperienza e di un tessuto di rapporti radicato e capillare, a tutti i livelli del Paese.

Viezzoli si accorge presto che la partita nucleare è perduta e non va al di là di una difesa d'ufficio. La sua grande esperienza di dirigente di impresa pubblica gli ha fatto fiutare l'opportunità di privilegiare il messaggio aziendale puro su quello nuclea-

re. L'ENEL deve garantire il servizio elettrico; sarebbe meglio poter disporre anche della fonte nucleare, ma è pronto a garantire il servizio con qualsiasi mezzo. Decida il governo e il Parlamento quale, purché decida presto. L'incertezza porterà il servizio al collasso.

La Conferenza dell'Energia fallisce l'obiettivo di salvare il nucleare, perché le scelte dell'elettorato espresse nel referendum faranno premio sugli indirizzi della Conferenza stessa. Non per questo è inutile.

Infatti la Conferenza ha coinvolto, intorno ai soliti esperti, intellettuali e scienziati fino ad allora estranei al mondo dell'energia, e si scopre che l'*intelligenza* del Paese ha opinioni più articolate del previsto.

Baffi, schierato dai filonucleari, è più vicino alle tesi del contropiano verde che non a quelle degli addetti ai lavori. Veronesi, scelto invece dal fronte ecologista, è più filonucleare del previsto.

#### *Il Governo dell'Energia*

Ma la Conferenza offre l'occasione per fare il punto su un altro problema caro al Palazzo. Il cosiddetto "Governo dell'Energia".

Elia lancia l'idea per una super agenzia che coordini i tre Enti ENEL-ENI-ENEA. Questo problema sta a cuore soprattutto agli uomini dell'ENEA, dell'apparato ministeriale e al PCI, sempre attento a qualsiasi mutamento nella struttura di governo reale che gli permetta di accelerare la sua marcia di avvicinamento al potere. Inoltre, ogni struttura di coordinamento è sinergica alla sua struttura consociativa, programmatoria e centralista, ed è anche funzionale al suo modo di gestire il potere.

L'agenzia può essere utile per rafforzare ed estendere la sua influenza. Stessa logica hanno i burocrati del Ministero, che soffrono per la crescita dell'autonomia degli Enti.

Infine, l'ENEA ha perso la sua funzione aziendale. I suoi tec-

nici sono ormai un esercito di consulenti che hanno invaso ministeri, partiti, regioni ed enti territoriali. L'agenzia sarebbe lo sbocco naturale per la loro esperienza di consiglieri del principe. Anzi, sarebbe l'occasione propizia per gestire in proprio un centro di potere sovrapposto ai più potenti cugini. Una rivalse storica alle tante frustrazioni dei tecnici nucleari.

La Conferenza dell'Energia pone comunque il tema del governo dell'energia come un tema centrale del futuro piano.

Ma nel far ciò Elia non si accorge che non tutto può essere ridotto ad una ristrutturazione del potere di comando. Sfugge alla sua analisi la natura vera dei processi decisionali che hanno bloccato le infrastrutture energetiche. Proprio questa deficienza d'analisi sta a dimostrare che il tema, così come è impostato, è strumentale alla vecchia dialettica tra gli Enti, e tra questi e i Ministeri.

Nessuno s'accorge che la legislazione autorizzativa è vecchia, inadeguata, macchinosa e funzionale al dissenso piuttosto che al consenso. Basta una piccola minoranza per esercitare un diritto di veto assoluto. Inoltre le competenze sono divise e ridondanti tra più amministrazioni centrali e periferiche. Basta trovare il punto d'attacco giusto e la macchina si arresta. Così tutte le centrali, di qualsiasi tipo, si fermano.

Il tema d'attacco è sempre l'ambiente. Basta trovare un demone e su questo scaricare tutte le colpe del grave dissesto ambientale. Così come il rischio nucleare è servito a esorcizzare tutti gli altri rischi, l'inquinamento delle centrali a carbone esorcizza tutti gli altri.

Le centrali sono sempre presenti sui giornali, tutti gli altri rischi scompaiono. Nel Mare del Nord esplode una piattaforma petrolifera provocando 150 morti; Roma è sconvolta dalla metanizzazione che fa saltare le strade di interi quartieri; Napoli e Genova bruciano per lo scoppio di depositi di carburanti: ma l'unica preoccupazione è l'inquinamento delle piogge acide, che nessuno ha studiato, ma che tutti discutono. Si scatenano perfino le scolaresche che vanno a fare volenterosi prelievi che solo la fan-

tasia di qualche professore rende poi comparabili per trarne qualche significativo risultato.

L'ENEL cerca di predisporre piani di risanamento, ma non trova punti d'appoggio. Non esistono standard che definiscono le soglie d'inquinamento, mentre nasce il concetto di "valutazione d'impatto ambientale" (VIA) dove ogni decisione è rinviata alla discrezionalità del gruppo di tecnici raccolto per l'occasione.

Rispetto a questa realtà, Elia non s'accorge che il Governo dell'Energia ha bisogno prima di regole e di vincoli certi e poi eventualmente di strutture di coordinamento. Né si accorge che l'Italia è priva di efficienti e carismatici enti tecnici di verifica e di controllo del vincolo di sicurezza e di quello ambientale.

Chernobyl ha messo in evidenza le contraddizioni del mondo scientifico e tecnologico. L'ENEA e l'Istituto Superiore di Sanità si sono spesso trovati in contrasto. I fisici hanno litigato pubblicamente tra loro. Tutto ciò ha rafforzato lo scetticismo dell'opinione pubblica e lo sbandamento degli amministratori pubblici e del mondo politico.

Ridurre tutto a un'esigenza di coordinamento rischia di essere una fuga dalla realtà e una complicazione burocratica.

#### *La fuoriuscita dal nucleare*

La Conferenza dell'Energia lascia irrisolti i nodi fondamentali del dopo Chernobyl perché non giunge ad alcuna decisione operativa.

Tra i partiti era infatti maturata la convinzione di rinviare tutto a dopo la doppia consultazione elettorale: quella politica del giugno e quella referendaria dell'autunno successivo.

Il PSI chiede l'immediato blocco della realizzazione delle nuove centrali. In particolare, chiede che l'ENEL rinunci al nuovo impianto di Trino appena ordinato.

Il governo Gorla, nato dalle politiche del giugno, dopo la vittoria referendaria degli antinucleari, accetta le tesi del PSI, dispone il blocco dei lavori di Trino e rinvia ogni decisione su Mon-

talto a un'attenta verifica delle ipotesi di trasformazione. Battaglia, succeduto a Zanone, nomina una Commissione di tecnici, presieduta da Spaventa, che studia le alternative convenzionali. Spaventa raccomanda la prosecuzione dei lavori di Montalto. Ma il PSI si oppone e Mattioli scatena i Verdi contro il cantiere. L'ENEL assorbe ogni richiesta ministeriale, anche le più assurde, come quella di pagarè i lavoratori del cantiere anche se questo di fatto è fermo.

De Mita diventa Presidente del Consiglio sulla base di un accordo di programma che prevede la fuoriuscita dal nucleare. Battaglia, riconfermato ministro, ordina la riconversione di Montalto. Si apre così un nuovo capitolo, tutto da scrivere, di una storia infinita.

Il cantiere di Montalto aveva anticipato il piano nucleare di Donat Cattin. L'ENEL aprì il dossier Montalto il 7 dicembre 1973, quando il Consiglio di amministrazione decise di ordinare la centrale all'Ansaldo Meccanica Nucleare. La spesa prevista allora era di 600 miliardi. La centrale doveva essere consegnata pronta per l'esercizio 68 mesi dopo, cioè nel 1979.

Nel luglio del '74 viene rivisto il preventivo che si incrementa di 38 miliardi. I tempi di consegna passano da 68 a 80 mesi.

Nel 1977 c'è un terzo aggiornamento delle previsioni sia di spesa che di tempo. Quella sale a 1.646 miliardi, mentre i mesi passano a 86.

Il 20 settembre 1984 la centrale è appena a metà realizzazione e il preventivo di spesa sale a 5.000 miliardi.

Il consuntivo fatto per la commissione Spaventa prevede la carica del combustibile per il gennaio 1990 e la spesa globale sale a 5.944 miliardi, quasi tutti già spesi.

Dopo quindici anni dal suo avvio, questa tela di Penelope dell'industria italiana lascia incompiuto il ricamo nucleare e si appresta a tracciarne uno nuovo, probabilmente a metano.

Un Ministro aveva forzato l'ENEL a fare la scelta di Montalto, un altro Ministro gli impone un'altra scelta a cui il suo corpo tecnico con crede.

Il Paese perde 5.000 miliardi, ma soprattutto rischia di perdere una cultura e un punto di riferimento tecnico che valgono ancor più delle risorse finanziarie bruciate.

I tecnici dell'ENEL si sentono colpiti nella loro professionalità, non tanto per la scelta politica di abbandono del nucleare, quanto per la continua pressione del Ministro che reitera i suoi inviti a studiare una serie di nuove soluzioni tecnicamente ed economicamente discutibili fino a che non ottiene una risposta gradita, a lui e ai suoi consulenti, che punti di fatto sul metano, senza però ridurre i costi di investimento rispetto all'impianto policombustibile. In effetti il decreto legge su Montalto, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'8 agosto 1988, medierà tra le pressioni dei Verdi a favore del metano e del ciclo combinato e quelle dell'industria a favore degli impianti classici a vapore.

Che il Ministro voglia imporre un decisionismo ministeriale sempre più spinto e sempre più di dettaglio si vede subito dal rapporto che si instaura tra Battaglia e l'ENEL quando dopo il referendum si aprono i lavori per il nuovo PEN.

Il Comitato tecnico per l'Energia, incaricato di predisporre la bozza del nuovo Piano Energetico Nazionale, viene costituito il 15 ottobre 1987. Ne fanno parte, oltre al Ministro dell'Industria, quello dell'Ambiente, del Bilancio, della Ricerca Scientifica e delle Partecipazioni Statali. Inoltre lo compongono i Presidenti e i rappresentanti degli enti (ENEL, ENI, ENEA e IRI) e un nutrito gruppo di esperti.

Quando Battaglia dà il via ai lavori del nuovo Piano energetico, Viezzoli riunisce il Consiglio di amministrazione e fa varare il nuovo programma ENEL. È un tentativo di influenzare i lavori del Comitato.

È un programma molto articolato, che fa un realistico punto dei problemi sul tappeto e che traccia una prospettiva di interventi molto flessibile. C'è anche il presidio nucleare: Montalto, Trino e Caorso. Questo contrasta con gli accordi del governo De Mita e Battaglia decide di abolire anche il presidio nucleare. L'ENEL aggiorna il piano appena varato e manda al Ministro un mi-

ni-piano d'interventi di emergenza che fotografa un pauroso deficit di potenza.

L'ENEL getta la spugna e chiede di importare energia elettrica dall'estero, di comprare quella degli autoproduttori nazionali e di sostituire il nucleare mancante con gruppi a turbogas. L'energia elettrica si avvia a diventare una merce rara e costosa e l'ENEL diventa un po' meno produttore e un po' più intermediario di energia. Infatti la sua forza resta il sistema di trasporto mentre la battaglia per il controllo degli approvvigionamenti è compromessa.

Infatti il nuovo Piano energetico riduce le centrali policombustibili. Per alcune di quelle in costruzione cancella l'opzione carbone e punta pesantemente sul metano. Soprattutto la parte operativa arriva a un dettaglio tecnico che fa trasparire una netta opzione a favore del metano, ciò in contraddizione con le stesse premesse teoriche del piano.

Ancora una volta la leva dell'ambiente è strumentalizzata a precisi interessi economici. Non manca al piano un'analisi approfondita delle tematiche ambientali, ma alcuni importanti silenzi e certe correlazioni logiche sono evidenziati a favore di tesi da sempre care al mondo dell'ENI.

Il piano-Battaglia sembra quasi un piano per la SNAM, così come il precedente era il piano per l'Ansaldo. Ancora una volta il Ministro, tra l'esercente di servizio e l'operatore industriale, ha scelto per quest'ultimo, non si sa con quale vantaggio per l'utente. Battaglia sviluppa anche i temi del Governo dell'Energia presso il suo Ministero, con compiti di coordinamento e di indirizzo degli Enti, sanciti formalmente, che Ammassari non aveva mai avuto.

#### *I sindaci bloccano le centrali*

Mentre gli italiani mostrano una propensione a consumare sempre più energia elettrica, il grande gioco dell'oca delle autorizzazioni per le nuove centrali non fa un passo in avanti.

Cambia il sindaco e la giunta, e i nuovi amministratori chiedono di ridiscutere tutti i criteri di localizzazione. Incomincia una lunga serie di ordinanze di sospensione dei lavori nei cantieri aperti, alle quali l'ENEL risponde con ricorsi al TAR. Ormai tutti i TAR ove ha sede un cantiere ENEL si occupano di centrali elettriche.

Il contenzioso si dilunga facendo avanzare i lavori a singhiozzo, mettendo in mora gli investimenti già effettuati. Ammontano ormai a migliaia di miliardi gli investimenti dell'ENEL sotto contenzioso; migliaia di miliardi che, se non arriveranno a completamento, qualcuno dovrà pagare.

I parlamentari locali, sollecitati dai politici del collegio, chiedono l'intervento del Governo. Non basta più il Ministero dell'Industria, si vuole l'intervento della Presidenza del Consiglio.

Si formano pletoriche commissioni interministeriali integrate da consulenti di varia natura e dagli amministratori locali. Intorno a questi tavoli si affacciano sempre nuove rivendicazioni. A Piombino si chiede di ristrutturare il polo siderurgico per ampliare la centrale, a Gioia Tauro si salda la questione energetica con la secolare questione Calabria, a Brindisi il problema della centrale si sposa con quello del porto.

Sono nodi che introducono elementi di strumentalizzazione politica che ne impediscono la soluzione a livello di Governo e che di fatto legano l'Ente a una posizione di stallo che ferma tutto il piano delle nuove costruzioni, rinviando *sine die* la disponibilità di nuova potenza sulla rete nazionale e bloccando qualsiasi diversificazione degli approvvigionamenti.

## Epilogo

### L'energia elettrica, merce rara per l'Italia?

*L'ambiente: tra ignoranza ed emotività*

C'è da domandarsi quanto tempo resti per non fare dell'energia elettrica una merce rara in Italia. Il processo di politicizzazione delle tematiche ambientali ha portato il Paese a una sorta di rifiuto psicologico di qualsiasi tipo di insediamento energetico. Chernobyl ha determinato un'attenzione e una sensibilità dell'opinione pubblica all'ambiente che rende praticamente inagibile una gestione razionale degli insediamenti energetici.

Nelle valli alpine diventa sempre più difficile ottenere autorizzazioni al pur modesto recupero delle residue risorse idroelettriche. In Toscana, anche lo sviluppo della geotermia incontra ostacoli. Tutte le grandi centrali policombustibili hanno i cantieri che segnano il passo. Su tutto incombe il chiarimento ambientale. Queste difficoltà hanno portato a far prevalere nel mondo politico un atteggiamento di rinvio, se non addirittura di ridimensionamento dei programmi. Invece di avviare un serio dibattito sui temi sollevati dagli ambientalisti, c'è un atteggiamento di sostanziale accettazione.

Se questo atteggiamento resterà immutato a lungo e sarà confermato dal dibattito del Piano Energetico, la situazione di virtua-



le crisi del sistema elettrico italiano diventerà strutturale.

Già all'inizio del 1988 l'Ente, approvando un piano d'emergenza, di fatto la pubblicizzava e ne formalizzava l'esistenza.

Tutto questo, giustificandoci in nome dell'Ambiente.

In Italia si discute molto di ambiente, ma lo si conosce poco.

Prima c'è stata la nube di Chernobyl e si sono fatti i conti delle improbabili morti a seguito dei radionuclidi da essa trasportati. Estrapolazioni che nessuno mai verificherà. Ma su questi conti si è fatta una campagna di stampa. anche la voce di autorevoli ricercatori, come Veronesi, che sorprendendo tutti chiedeva più razionalità e meno emotività è stata messa a tacere.

Si è dato molto spazio a Rubbia, che si è contraddetto più di una volta. Ricordo lo stupore con cui ascoltai al telegiornale una dichiarazione del premio Nobel per la fisica, assertore della fusione, che preconizzava il ritorno di un futuro per la fissione nucleare a seguito del successo ottenuto dai giapponesi nell'estrazione dell'uranio dal mare.

Insieme alla nube radioattiva prende corpo la polemica sulle piogge acide. Tutti discettano di questo male dell'atmosfera che distrugge boschi, monumenti e danneggia l'agricoltura. La colpa viene fatta risalire allo zolfo del carbone bruciato dalle centrali termoelettriche.

Alla Camera, solerti deputati raccolgono centinaia di firme di colleghi contro questa o quella centrale a carbone.

Mi sorprende il fatto che tutti siano attenti al carbone e non si domandino dove finisca lo zolfo dell'olio combustibile, che è doppio di quello del carbone.

Illustri professori, coperti dal carisma del CNR, lanciano un esercito di ragazzini delle scuole a misurare l'acidità delle piogge raccogliendo l'acqua piovana con misuratori di plastica forniti dagli insegnanti. Questi improvvisati analisti titolano i campioni direttamente e poi mandano i risultati all'illustre professore, che di bel mattino comunica i disastrosi risultati agli ascoltatori del Tg1. Difficilmente, credo, quei risultati passerebbero

l'esame dei suoi colleghi della comunità scientifica internazionale, che spendendo miliardi stanno studiando il fenomeno con ben altro rigore scientifico.

I primi risultati di queste indagini allargano la gamma degli indiziati: oltre gli ossidi di zolfo, ben più gravemente indiziati appaiono gli ossidi di azoto e lo stesso ozono troposferico. L'ozono infatti, questo scudò stratosferico alle radiazioni solari, alle basse quote è un pericoloso catalizzatore di tutti i processi chimico-fisici che presiedono all'acidificazione delle piogge.

Sull'azoto permane il silenzio dei mass media, e nessun Savonarola ecologico lo ha ancora demonizzato. Mi sono domandato perché. Forse perché si arriverebbe a concludere che tutti i processi di combustione — quindi anche quelli legati alla combustione della fiamma azzurra, del metano — producono ossidi di azoto. O forse perché si scoprirebbe che non solo le centrali termoelettriche bruciano combustibile, ma anche le auto, le industrie e le abitazioni private, in cucina e nelle caldaie da riscaldamento.

Altro velo di silenzio scende sui danni dagli incombusti. Mi ricordo l'irritazione di Mattioli quando, suscitando la curiosità di Costanzo che conduceva la trasmissione su Canale 5, gli contestai il fatto che, oltre a fare il conto dei futuri morti per cancro da radionuclidi, non parlava della casalinga che quotidianamente respira gli incombusti cancerogeni e mutageni provenienti dai fornelli delle cucine a gas.

Ancora più misterioso è il fatto che l'opinione pubblica sia tenuta all'oscuro sui danni alla salute dell'uomo arrecati dall'inquinamento negli ambienti chiusi. Mentre tutti discettano sugli abeti della Selva Nera, nessuno parla delle clamorose denunce, fatte ormai in numerose assisi internazionali, sui rischi che incombono sulla salute dell'uomo negli ambienti chiusi: le case e gli uffici, dove l'uomo passa la maggior parte del suo tempo.

Forse perché si dovrebbe ammettere che la famosa legge 308 sul risparmio energetico è una legge dannosa alla salute dell'uo-

mo, una svista clamorosa del legislatore italiano, spinto dallo sprovveduto bigottismo ecologico di tanti consiglieri del principe che orecchiano qualcosa di ecologia, senza approfondirne i temi.

I risultati dell'indagine epidemiologica condotta presso la centrale di Porto Tolle hanno rivelato che il danno alla salute dovuto all'inquinamento *indoor*, in quel paese del Delta Padano, è tale da non permettere di rilevare alcuna correlazione tra gli effetti degli scarichi della centrale e la salute dei Porto Tollesi. Quegli stessi ricercatori hanno rilevato ben altro rischio per gli effetti dell'inquinamento dovuto al traffico veicolare di un'autostrada toscana.

Due importanti *meeting* internazionali, a Vancouver e a Toronto, hanno gettato l'allarme su due altri fenomeni atmosferici i cui effetti possono portare a un collasso planetario, fenomeni la cui gravità acquista rilevanza ben maggiore di quella delle piogge acide. A Vancouver è stato gettato l'allarme sul buco d'ozono, e a Toronto sull'effetto serra.

L'allarme di Vancouver è stato accolto in Italia con la rapida messa all'indice dei clorofluorocarburi, del freon dei frigoriferi e del propellente delle bombolette spray. Ma perché solo questi, fra gli indiziati? Il loro contributo al fenomeno è senz'altro importante, ma non il più importante. Tutti gli ossidi (compresi il vapore d'acqua e l'ossido di azoto) e molti idrocarburi (compreso il metano) che raggiungono la stratosfera concorrono a scomporre l'O<sub>3</sub> in composti più stabili dell'ossigeno, determinando il buco di ozono. Perché non prendere provvedimenti anche contro queste emissioni?

Forse perché bisognerebbe indiziare tutti i processi di combustione e recuperare un minimo di programma nucleare, come hanno raccomandato nella risoluzione finale i congressisti di Toronto.

Invece, quando viene lanciato l'allarme sull'effetto serra, mi capita di ascoltare il servizio del solito telegiornale che addebita la responsabilità unicamente agli ossidi di zolfo scaricati dal-

le centrali termoelettriche, dimenticando l'effetto, ben più importante, dell'anidride carbonica che è il risultato finale di tutte le combustioni.

Ma questa è una verità che gli ecologisti non vogliono sentire, puntando tutto sul risparmio energetico e sul "piccolo è bello" dimenticando che così, a parità di energia utile, si determina o una maggiore quantità di emissioni inquinanti, o un ingiustificato aumento dei costi.

Tutte queste mezze verità, questi sapienti silenzi, e qualche colpevole ignoranza ha determinato una sindrome di rifiuto di qualsiasi insediamento energetico, una sorta di luddismo ecologico, che hanno determinato il blocco, non solo delle centrali nucleari, ma anche di ogni nuova centrale convenzionale, comprese quelle in via di costruzione.

#### *Bloccare i consumi di energia elettrica*

I Verdi, che sono riusciti a condizionare lo stesso ministro Battaglia, hanno rifiutato qualsiasi attenzione alla politica ambientale dell'ENEL e hanno posto l'enfasi soprattutto sul risparmio energetico. Ne è scaturita una rissa sul futuro dei consumi di energia elettrica, con il conclamato obiettivo di ridurre drasticamente i consumi. Qualsiasi previsione è ridicola, ma è pur sempre un'esercitazione appassionante per coloro che si sono avvicinati al tema energetico.

L'unico risultato ottenuto è quello di aver congelato sia il rinnovamento del parco di potenza, sia la realizzazione di nuove centrali.

Così il Paese non ha diversificato le fonti primarie ed è diventato importatore affezionato dall'estero anche di elettricità. Ora si comincia a parlare di disincentivare i consumi con una politica fiscale che colpisca soprattutto le famiglie.

Altro che migliorare la qualità della vita. Le famiglie italiane, che in fatto di elettricità sono le più parsimoniose, si vedranno

forse costrette a ridurre l'uso degli elettrodomestici? È questa una ipotesi realistica, soprattutto nelle aree più povere del Paese? Di fatto, si preferisce mandare l'ENEL a cercare l'energia elettrica all'estero.

Così, saremo obbligati a sperare che i cittadini di Budapest continuino a tener spente le luci dopo le nove di sera per venderci la loro elettricità a prezzi scontati, o che i sovietici tengano in esercizio le loro Chernobyl per mandarci elettricità attraverso Cecoslovacchia, Bulgaria, Jugoslavia, Grecia e Albania. Sempre che i sud tirolesi permettano il potenziamento delle terne che attraversano le loro valli e che finora hanno bloccato. Altrimenti dovremo continuare a passare dalla Svizzera, dove le grandi banche stanno organizzando consorzi e società per intermediare l'energia elettrica in arrivo da tutta Europa verso l'Italia, magari lucrando da Zurigo o da Ginevra sulla differenza giorno-notte. Arriveremo a una Borsa dell'elettricità, nelle mani degli gnomi di Zurigo. L'altra alternativa è comprarci fette di centrali nucleari francesi.

Sono prospettive interessanti, che il vecchio mago siciliano della finanza italiana ha messo sotto studio. Mediobanca sta già analizzando le prospettive per un ritorno del privato nell'industria elettrica italiana, sfruttando la paralisi dell'ENEL.

#### *Un futuro di metano*

Per il futuro prossimo c'è anche il metano. Demonizzato il carbone, messo al bando il nucleare, arriva l'epoca degli idrocarburi puliti. Le centrali dovranno bruciare idrocarburi privi di zolfo. Si dovrà ricorrere a metano, a oli desolforati, oppure a greggi a bassissimo tenore di zolfo, che solo pochi Paesi producono: Libia, Algeria, Nigeria, Indonesia, Brunei e Malaysia, e che finiscono tutti sui mercati del Nord America e in Giappone. Costano 40-50 dollari in più alla tonnellata dei greggi normali e sono di fatto legati a un cartello che non ha mai risentito delle crisi ricorrenti dell'OPEC.

Desolforare un olio combustibile normale non costa di meno, e anche per il metano l'amministratore della SNAM ha già messo le mani in avanti. Non è più in grado di rifornire l'ENEL nelle quantità necessarie senza adeguati investimenti, ergo: senza un sensibile aumento del prezzo.

#### *La svendita dell'industria elettrotecnica italiana*

Il fatto che per ora non si costruiscano più centrali in Italia non avrà solo un impatto per l'utente elettrico, che dovrà pagare bollette sempre più care e rischierà forse anche di dovere fare i conti con un servizio razionato, ma avrà un impatto anche sull'industria italiana.

Sigle gloriose sono ormai marchi di industrie straniere. La Magrini è della Merlin Gerin francese; l'Asea Brown Boveri sta ormai perfezionando l'acquisto della Franco Tosi, dopo aver comprato Ercole Marelli, SACE, SAE e Sadelmi. Se vanno in porto gli accordi con l'Ansaldo, non ci sarà più un'industria elettrotecnica nazionale, se non qualche azienda gloriosa ma marginale. Saremo scomparsi da un settore strategico, pur rappresentando uno dei Paesi che ha più speso per la ricerca energetica. Si pensi solo alle migliaia di miliardi spesi dall'ENEA senza produrre un brevetto in mani italiane. È giusto puntare sull'Europa, ma non si può scomparire come operatori industriali.

#### *Venticinque anni di ENEL*

Nel 1988 l'ENEL celebra i venticinque anni di nazionalizzazione. Un nuovo gruppo dirigente si è formato. I padroni del vapore sono dimenticati, la cultura romana si è affermata e nessuno ha più nostalgia delle società elettriche.

Ma di quella antica tradizione resta un patrimonio tecnico con

pochi eguali nel Paese e con ampi riconoscimenti nel mondo.

Il recente processo di demonizzazione dell'ENEL da parte degli ambientalisti, ha in parte offuscato questo patrimonio nella coscienza dell'opinione pubblica. Ciò nonostante, nei sondaggi, il servizio elettrico è ancora considerato uno dei più efficienti del Paese.

Alcuni temi di venticinque anni fa sono tornati al centro del dibattito politico. In particolare un quesito torna a riproporsi. L'ENEL deve poter fare società o no? Le preoccupazioni degli anni Sessanta sono superate, altre se ne sono aggiunte. L'ENEL è un patrimonio del Paese e sarebbe grave se continuasse a essere mortificato. Ridurne ulteriormente l'autonomia sarebbe una mortificazione inaccettabile.

C'è ancora un futuro italiano per l'industria elettrotecnica, o questo è un ricordo da affidare ai musei dell'energia o della scienza e della tecnica?

Se c'è un futuro, è difficile pensarlo affidato ai vari enti di ricerca. Bisogna puntare sul ruolo del mercato, e allora su chi se non sull'ENEL? Forse proprio per questo bisogna rimuovere il vettore a formare società. Allora alle asfittiche società elettrotecniche italiane potrebbe essere offerto un partner nazionale con una vocazione tecnologica di primo piano, come d'altra parte lo è l'ENI per le sue società manifatturiere. Queste sono senz'altro più "aziende" di quanto non lo siano quelle dell'IRI, troppo preoccupate di mediare domanda pubblica invece che competere in termini di contenuto tecnologico e di convenienza economica sui mercati internazionali e su quello nazionale.

L'emergenza elettrica può diventare una realtà, nonostante la diversa opinione martellata sui politici e amplificata dai media, suggerita dai cosiddetti "esperti" Verdi. Questi rischiano al massimo una brutta figura, mentre su un corpo tecnico di centoquindicimila professionisti incombe l'obbligo di legge di fornire un servizio indispensabile al Paese.

Soprattutto i partiti di sinistra e quelli laici non possono dimenticare che la nazionalizzazione è il frutto di una loro batta-

glia e che il prodotto di quella battaglia è una struttura solida ed efficiente, non il carrozzone che gli oppositori di allora avevano evocato.

Ma c'è un'altra considerazione che non può sfuggire alla classe politica italiana. Cento anni fa l'Italia era all'avanguardia tecnologica in un settore che rappresentava la base dell'innovazione industriale del Paese.

Sull'industria elettrica si è fondato il decollo economico del Paese, sono nate scuole e si sono formati quadri che hanno dato vita a una tradizione tecnologica e industriale di assoluta avanguardia. La scuola elettrotecnica italiana, è tuttora stimata nel mondo. Alcune grandi opere, da Itaipù in Sudamerica a Kariba in Africa, sono il frutto di questa scuola. Nella situazione attuale della nostra industria, l'ENEL è ormai l'unico erede di questa tradizione. Infatti anche la politica di promozione industriale dell'ENEA è scaduta in un assistenzialismo privo di prospettive e per di più messo in crisi dalla sconfitta del nucleare.

Se l'ENEL non ritrova il vecchio carisma tecnico anche nella coscienza del Paese, sarà condannato a dibattersi nelle fumistiche di infinite varianti tecnologiche imposte da un dibattito politico incapace di definire una linea d'azione e di legittimare il ruolo degli enti operativi. Allora anche questo patrimonio può rischiare di dissolversi e il Paese può perdere l'unico punto di aggregazione di risorse professionali e scientifiche intorno alle quali ricostruire un presidio tecnologico per quanto resta di un'industria gloriosa ma ormai acciaccata e priva di strategia.

Si gioca intorno al futuro dell'ENEL qualcosa di più del controllo di grandi commesse e di molto potere, ma la capacità del Paese di conservare un minimo di autonomia sulle più avanzate frontiere dell'innovazione e della ricerca.

Infatti nel prossimo futuro non si prevede che il mondo possa fare a meno dell'energia elettrica. cambierà il modo di produrla, di trasportarla e di conservarla, ma la civiltà dell'informatica e della telematica non potrà fare a meno di questo vettore energetico. L'ENEL può ancora contribuire a far giocare un ruolo all'in-

telligenza, alla tecnica e all'industria italiana nei cambiamenti prevedibili negli anni futuri.

Fino a oggi l'ENEL ha garantito ai suoi utenti un servizio efficiente.

E domani? Il castello di bardature burocratiche e di vincoli che si stanno costruendo, la strumentalità di molte battaglie, non finiranno con lo schiacciare proprio l'utente? I centoquindicimila elettrici alla fine potranno anche adeguarsi alla legge delle grandi burocrazie di Palazzo, come hanno fatto altri servizi, ma a quel punto l'utenza rischia di non trovarsi più un corpo tecnico con cui prendersela, nel bene e nel male, ma con una tra le tante burocrazie, che alla protesta risponderà con il fatalismo di molti Palazzi Romani.

## Indice dei nomi

A.E.G., 21  
AGIP (Agenzia Generale Italiana Petroli), 55, 94  
Agip Nucleare, 100, 129, 131  
Agnelli, Gianni, 66, 119  
Alessandro Volta (Società Elettrica Alessandro Volta), 23  
Altissimo, Renato, 177, 196, 198  
Ammassari, 131, 140, 211  
AMOCO, 141  
ANAS (Azienda Nazionale Autonoma per le Strade), 124, 125  
Angelini, 85, 86, 87, 101, 103, 113-114, 130, 137, 138, 139, 140, 146, 150, 151-152, 154, 202  
ANIDEL, 30, 31, 33, 50  
ANIE, 122  
Ansaldo Meccanica Nucleare, 209  
Ansaldo, XVIII, 21, 41, 96, 103, 116, 122, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 142, 164, 211

Babcock & Wilcox, 96, 142  
Baffi, Paolo, 206  
Banca commerciale italiana, 55, 59, 74  
Banca d'Italia, XVI, 63, 102, 162, 168  
Banca Nazionale del Lavoro, 142  
Bastogi, 32  
Battaglia, Adolfo, 209, 210, 211, 219  
Belleli, 142  
Belleli, Rodolfo, 142  
Bellini (famiglia), 32  
Benedetti, Luigi, 67, 79, 84, 85, 86, 137  
Breca, 122, 129  
Brown Boveri, 142, 221

Carati, 84, 86  
 Carli, Guido, XV, 63, 65  
 Carniti, Pierre, 127  
 Casati, Alessandro, 31  
 Castelli, Franco, 38-39, 40, 77, 96, 98, 103, 117  
 Centrale, società finanziaria, 32  
 Centrali:  
 Avetrana, 177, 191  
 Bari, 38  
 Bastida Pancarana (Lombardia), 170  
 Brindisi, 97, 140, 146, 171-173, 179, 190  
 Caorso (Piacenza), 128, 144, 210  
 Casella, 141  
 Civitavecchia, 97  
 dei Cerchi, 13  
 Fiume Santo (Sassari), 170  
 Fusina, 41, 97  
 Garigliano, 94  
 Genova, 20, 38, 96  
 Goglio (Val d'Ossola), 17  
 La Spezia, 40, 77, 96, 97, 98  
 Latina,  
 Livorno, 20  
 Legnano, 96  
 Melilli, 140  
 Milazzo, 140  
 Molise, 131, 143  
 Monfalcone, 97, 140  
 Montalto di Castro (Viterbo), 131, 143, 177, 208-210, 210  
 Napoli, 20, 38, (Levante), 41  
 Ostiglia, 97, 140, 141  
 Paderno d'Adda, 14, 15  
 Piacenza, 20, 34, 97, 141  
 Porta Volta (Milano), 23, 98  
 Porto Corsini, 41  
 Porto Tolle (Rovigo), 140, 141, 146-148, 218  
 Porto Torres, 173, 174  
 Rossano Calabro (Cosenza), 146  
 Santa Radegonda, 12,  
 Sermide (Mantova), 140, 146  
 Tavazzano (Milano), 140, 146, 171  
 Tivoli, 13, 15  
 Torvaldaliga Nord, 140  
 Trino Vercellese, 94, 100, 178, 179, 189, 190, 208, 210  
 Turbigo, 20, 97, 140  
 Vado Ligure, 97  
 Venezia, 20

CESI, XVIII  
 CETRA (Commercio Edizioni Teatrali RegISTRAZIONI affini), 31  
 CGIL, 64, 80, 139  
 Chernobyl, 192-195, 197, 204, 208, 215, 220  
 Cicogna, Furio, 50, 62  
 Cini (famiglia), 20, 64, 66  
 Cirene, 129  
 CISE (Centro Informazioni Studi Esperienze), XVIII, 42, 99, 100  
 CISL, 139  
 CNEN (Comitato Nazionale per l'Energia Nucleare), XVII, 99-100, 101, 103, 104, 128, 129, 143, 149  
 CNR (Comitato Nazionale delle Ricerche), 99, 216  
 CNRN (Consiglio Nazionale per le Ricerche Nucleari), 99  
 Cogne, 32, 42  
 Colombo, Emilio, 57, 65, 67, 74, 76, 78  
 Colombo, Giuseppe, 12, 15  
 Combustion Engineering, 96  
 Confindustria, 50, 62, 64, 76, 122  
 Corbellini, 154, 159, 161, 164, 174, 178, 197, 198  
 Corbino, Epicarmo, 51  
 "Corriere della sera", 31, 66, 119  
 Crespi (famiglia), 31, 32, 32, 119  
  
 De Biasi, Vittorio, 23, 30, 31, 34, 53, 63, 77  
 De Gasperi, Alcide, 54  
 De Michelis, Gianni, 143, 144  
 De Mita, Ciriaco, 209, 210  
 Democrazia Cristiana, XIII, 37, 50, 51, 52, 54, 58, 60, 61, 62, 77, 83, 86, 88, 138, 139-140  
 Democrazia proletaria, 187, 193  
 Di Cagno, 67, 68, 73, 78, 79, 81, 84, 85, 86, 87, 103, 137, 138, 202  
 Donat Cattin, Carlo, 105, 107, 130-131, 132, 140, 141, 143, 150, 168,  
 Dossetti, Pietro, 57  
 Edison (Società Italiana Edison di Elettricità, poi Edisonvolta), XV, 12, 14, 15, 18, 21, 23, 30-31, 33, 38, 40, 41, 42, 52, 54, 63, 64, 77, 80, 94, 96, 97, 98, 100, 115, 117  
 Edison, Thomas, 14  
 Edisonvolta, *vedi* Edison  
 EFIM, 122, 129  
 ElettroNucleare Italiana, 131, 142, 143  
 ENEA, XVIII, 129, 151, 153, 164, 178, 188, 206, 208, 210, 221  
 ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), IX, XII, XIV, XVII, 55-56, 58, 62, 82, 94, 102, 115, 118-121, 123, 126, 127, 131, 137, 141, 151, 152, 170-171, 179, 181, 188, 191, 206, 210  
 Enoxi, 179  
 EURATOM, 43

Falck, acciaierie, 42  
 Fanfani, Amintore, 57, 60, 61, 67, 68  
 Ferrari Aggradi, Giovanni, 65  
 Ferraris, Galileo, 13, 21  
 Ferrerio, Piero, 30, 31, 33  
 FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino), XII, 31, 42, 58, 64, 66, 124, 142  
 FIDAE-CGIL, 64, 80, 87  
 FIM-CISL, 121  
 Finelettrica (Società Finanziaria Elettrica Nazionale), XV, XIV, XVII, 40, 67, 74, 100, 116  
 Finmeccanica, XVII, 128, 151  
 FLAEI-CISL, 88, 180

Gaggia (famiglia), 32  
 Gaggia, Luigi,  
 General Electric, 21, 96, 100, 131, 142  
 Gibbs and Hill, 96  
 GIE (Gruppo Industrie Elettrotecniche), 118, 161  
 Goria, Giovanni, 208  
 Grassini, XVII, 78, 79, 80, 84, 86  
 Gronchi, Giovanni, 57, 68

IEFE, 142, 143, 150-151, 159  
 "Il Giorno", 119  
 "Il Mondo", 51, 52, 53, 54  
 ILSSES (Istituto Lombardo di Studi Economici e Sociali), 121  
 ILVA, 32  
 Invernizzi, Valentino, 64, 80, 87, 88  
 Ippolito, Felice, XVII, 86, 101, 103-104, 105, 129, 130  
 IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), IX, XIII, 31, 40, 58, 61-62, 82, 103, 104, 118-119, 122, 123, 125, 126, 128, 131, 139, 152, 197, 210  
 ISMES, XVIII  
 ISPE (Istituto di Studi per la Programmazione Economica), 121, 128  
 Italcasse, 103, 137  
 Italia Nostra, 187  
 Italiana Superpower, 31

"L'Espresso", 53  
 "La Gazzetta del popolo", 31  
 La Malfa, Ugo, XV, XVI, 51, 55, 63, 65, 66, 81  
 "La Stampa", 119  
 Lenti, Libero, 51  
 Lizzeri, Giancarlo, 121, 131, 142, 143, 160  
 Lombardi, Riccardo, XV, XVI, 65, 68, 78

Malagodi, Giovanni, 77  
 Marcora, Giovanni, 56, 57, 68, 169, 180, 181  
 Marelli, (Ercole Marelli), 116, 221  
 Marsiglia (famiglia), 32  
 Mattei, Enrico, XII, XIII, XIV, XV, 40, 55-57, 115, 119-120, 152  
 Mattioli, Gianni, 177, 192, 204-205, 209, 217  
 Massini, 165  
 Mediobanca, 74, 103, 137, 220  
 Mengarini, Guglielmo, 13  
 Merzagora, Cesare, 31  
 Montecatini, 32, 42, 64, 103  
 Montedison, 64, 142  
 Moretti, Massimo, 138, 139, 146, 164-165  
 Moro, Aldo, 57, 59, 65, 67, 68, 84, 86  
 Mosca, Giovanni, 107  
 Motta, Giacinto, 18, 21, 31

Nenni, Pietro, 65, 68, 84, 86  
 NERSA, 129  
 NIRA, 128-129  
 Nitti, Francesco Saverio, XII

Orlando, dirigente Edison, 30, 38-39, 66, 98  
 Ottone, Piero, 63

Pacinotti, Antonio, 14, 21  
 Pandolfi, Filippo Maria, 169, 170  
 Partito comunista italiano, 33, 34, 64, 193, 206  
 Partito d'Azione, 33, 55  
 Partito liberale italiano, 52, 62, 196  
 Partito repubblicano italiano, 33  
 Partito socialdemocratico italiano,  
 Partito socialista italiano, XIII, 33, 34, 58, 59, 78, 86, 88, 107, 193, 205, 208, 209

Pedante, Robesio, 77  
 Pirelli, 42, 66  
 Poggi, Jolando, 87  
 Prodi, Romano, 160

RAI, 53  
 Reviglio, Franco, 160  
 Romana Elettricità, 32, 87, 97  
 Rosio, Carla, 121  
 Rossi, Ernesto, XI, 51, 52, 54  
 Rubbia, Giancarlo, 205, 216

SADE (Società Adriatica di Elettricità), 20, 32, 41, 42, 97  
Saraceno, Pasquale, 65  
Saragat, Giuseppe, 65, 85, 104  
Scalfari, Eugenio, 53, 54, 66  
Scalfaro, O. Luigi, 60  
Selt-Valdarno, 32  
Semenza, Guido, 14  
SENN, 94, 100  
SES (Società Elettrica Sarda), 32  
SGES (Società Generale Elettrica della Sicilia), 32  
Siemens, 14, 15, 21  
SIMEA, 100  
SIP (Società Idroelettrica Piemonte), XIV, 21, 31, 32, 97  
SIP, azienda telefonica di Stato, 126, 139  
SME (Società Meridionale Elettrica), 41, 97  
Società Anonima Veneta Alluminio, 32  
Società Alluminio Italiano, 32  
Società Autostrade, 58, 124  
Società Costruzione Brambilla, 32  
Società Elettrica ed Elettrochimica Alto Caffaro, 32  
Società Elettrica del Centro, 41  
Speri, Giorgio, 38-39, 40, 77, 78, 86, 96, 98, 103, 130, 148, 159, 163-164  
Strade Ferrate Meridionali, 31, 32  
Superphoenix, 129

Tedeschi (famiglia), 32  
Terni, 42, 101, 139  
Togliatti, Palmiro, 64  
Tosi, 21, 41, 96, 103, 116, 221  
Trama, 86, 159, 164  
Tremelloni, 65

UNACEL, 30, 64  
Ungaro, Mario, 34

Valerio, 59, 77, 102  
Valletta, Vittorio, XII, 58, 63  
Varzi (famiglia), 32  
Verdi, movimento dei, 187, 188, 193, 195, 204, 209, 210, 219, 222  
Veronesi, 206, 216  
Viezzoli, 198, 201, 205, 210  
Volpi di Misurata, (famiglia), 20, 32, 66

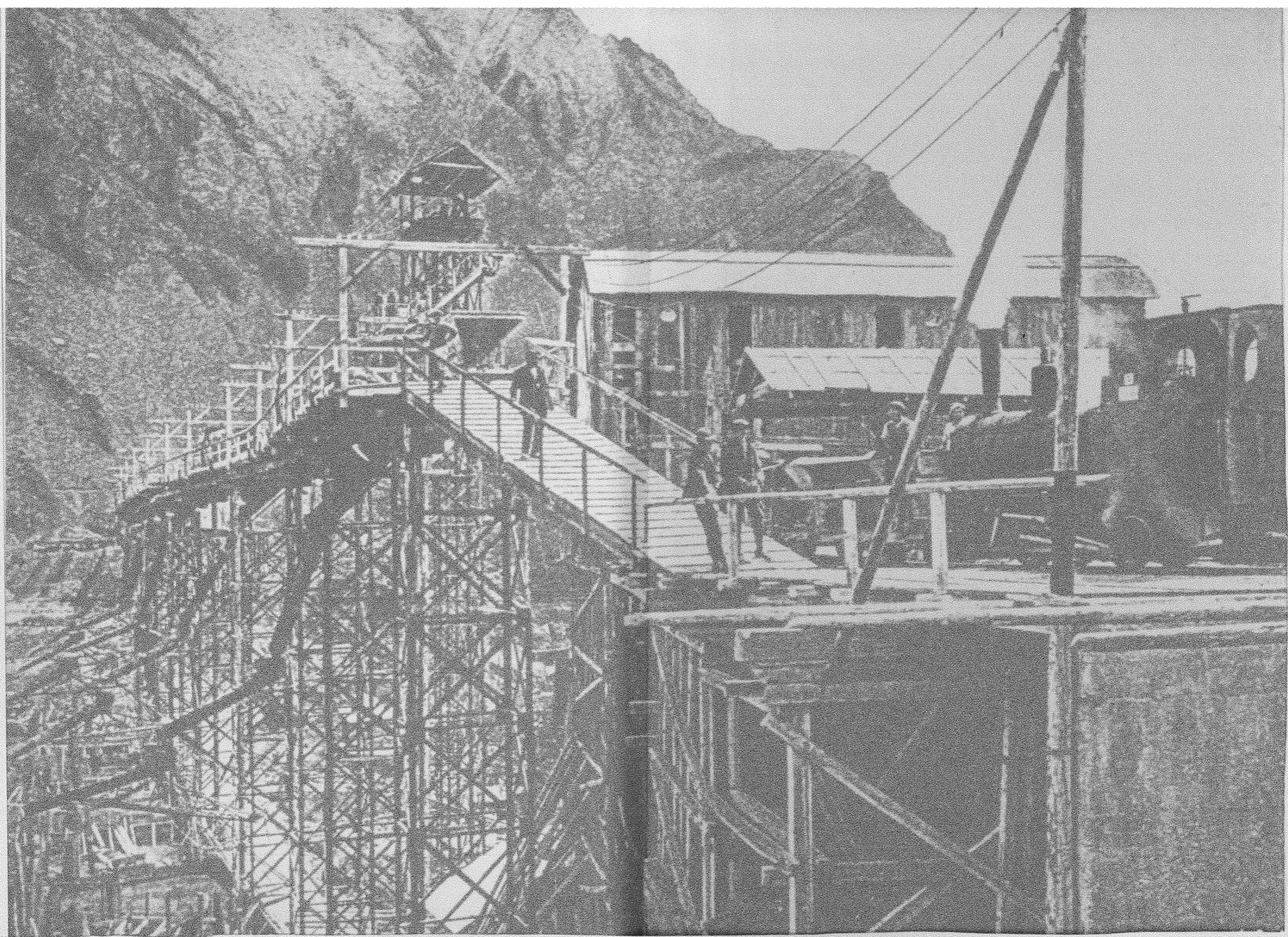
Westinghouse, 14, 15, 21, 96, 100, 131, 142  
WWF (World Wildlife Found), 187, 189

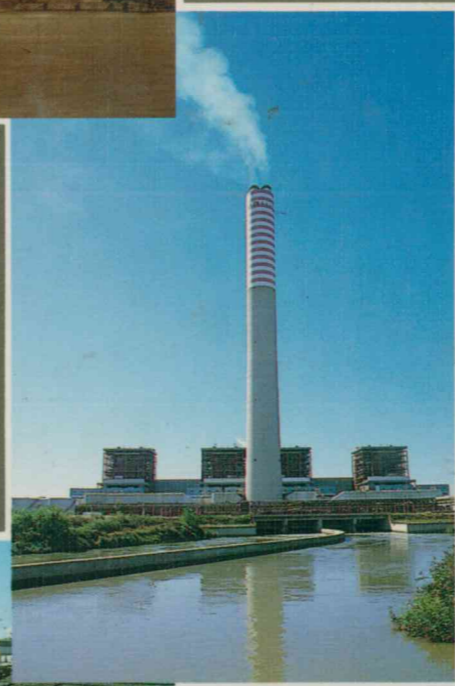
Zaccagnini, Benigno, 66  
Zanone, Valerio, 198, 204, 205

- 3 La nazionalizzazione tradita
- 4 La prima circolare del Comitato per le applicazioni dell'Elettricità "Sistema Edison" in Italia
- 5 La lettera di Thomas Edison a Giuseppe Colombo per la prima offerta di macchinario, destinato alla centrale di via Santa Radegonda
- 6 Dinamo utilizzata nei primi esperimenti di illuminazione elettrica a Milano
- 25 La centrale di via Santa Radegonda
- 26 La centrale di Porta Volta a Milano, gestita dalla società elettrica Alessandro Volta
- 45 Uno stabilimento della Società di Elettricità Adriatica (SADE)
- 46 La centrale a carbone di Genova, prima del suo ampliamento negli anni Cinquanta
- 69 La centrale termoelettrica di Torvaldaliga (Civitavecchia)
- 70 La centrale di La Spezia
- 89 Lavori di costruzione in una centrale, negli anni Venti
- 90 I lavori alla centrale di La Spezia, 1988
- 109 Centrale di Montalto di Castro
- 110 Centrale di Montalto di Castro
- 133 Centrale di Porto Tolle
- 134 Centrale di Brindisi
- 155 Centrale di Fiume Santo (Sassari)
- 156 Centrale di Porto Melilli (Siracusa)
- 183 Centrale di Sermide (Mantova)
- 184 Centrale di Montalto di Castro



*Seconda Edizione  
Finito di stampare  
nel gennaio del 1989*





Centrali  
di Trezzo d'Adda, Genova, Porto  
Tolle, Montalto di Castro.

