

UMBERTO COLOMBO

Di *Marcello Colitti*

La Bicocca 14 Maggio 2007-04-28

Ho incontrato per la prima volta Umberto quando era responsabile delle ricerche della Montedison, ed io lo ero appena divenuto per quella dell'ENI. Ci incontrammo nel suo ufficio di Milano, e nacque un'amicizia che duro' per sempre. Le sue e le mie idee di collaborazione nella ricerca non ebbero seguito. La mia era un'offerta di collaborazione fatta da un'impresa parvenue, e percio' poco accettabile, anche se ricca, a quella che era il tempio della ricerca in Italia, ancora fresco della gloria di Natta. Come tale aveva ben poche possibilita' di successo. Umberto ed io avevamo gli stessi problemi, un punto di vista molto vicino, ed una grande stima reciproca, ma le nostre imprese seguivano strategie opposte.

Noi che stavamo all'ENI eravamo sopravvissuti allo shock della morte di Enrico Mattei, il nostro fondatore e capo carismatico, e ad a quello, non meno grave, dell'abbandono da parte del suo successore, Eugenio Cefis e di una buona parte del gruppo dirigente dell'ENI, che aveva scelto di uscire e di entrare il Montedison. Pensavamo di poter una volta ancora risalire la china, riportare l'azienda a quei ritmi di sviluppo che l'avevano resa celebre in Italia e nel mondo. Pensavamo di poter utilizzare il capitale politico accumulato da Mattei con i paesi produttori di petrolio e di poter tener vivo il ricordo dell'uomo e dell'impostazione che aveva dato all'azienda. A loro volta, coloro che come Umberto stavano nell'industria privata erano sopravvissuti all'acquisto dell'impresa chimica da parte degli elettrici, due mondi lontanissimi l'uno dall'altro, che aveva determinato un passaggio piuttosto violento da uno stile di management ad un altro ed aveva rivelato una forte incompatibilita' fra i managers dei due gruppi. Fortunatamente Umberto riusci' a gestire la sua posizione, e ad utilizzare l'esperienza nel privato per passare al prestigioso posto di presidente del CNEN: allora l'Italia credeva di avere ancora un'opzione nucleare e di poter sviluppare davvero la ricerca scientifica applicata.

La nostra collaborazione si sviluppo', ed Umberto fece un'importante relazione al grande convegno ENI-OAPEC nell'Aprile del 1981. Quel convegno fu un grande tentativo non solo dell'ENI, ma anche di una parte importante dell'intelligenza italiana di aprire un varco in una situazione del mercato del petrolio e dell'energia che era sfociata in una aperta contrapposizione fra produttori e importatori di petrolio. Una contrapposizione esiziale a tutti e due, che rallento' lo sviluppo economico del mondo intero. Lungo tutto il lavoro di preparazione, che vide impegnato anche l'attuale Presidente del Consiglio, Romano Prodi, Umberto fu di sostegno e di consiglio, e la sua relazione, la prima nel settore del convegno dedicato allo sviluppo delle risorse energetiche, provo' una discussione vivace e molto interessante. Il convegno presento' a tutti i paesi dell'Europa del Sud ed a tutti i paesi arabi membri dell'OAPEC un grande modello econometrico, L'Interdependence Model, che simulava il comportamento di produttori e consumatori lungo un percorso favorevole allo sviluppo economico di entrambi. Il modello era stato preparato da una equipe di economisti

arabi ed europei, che lavoro' per quasi due anni a Roma. Il grande tentativo intellettuale e politico non ebbe seguito a livello generale per l'inerzia colpevole del mondo politico italiano, ma produsse vantaggi e possibilita' di investimento nel Golfo all'ENI. Fu quello un tentativo di portare un importante contributo italiano allo sviluppo dell'economia internazionale che non si e' piu' ripetuto, ed oggi il nostro paese non ha piu' una struttura, pubblica o privata, capace di produrre uno sforzo come quello.

L'amicizia fra me ed Umberto si consolido' e da allora vi furono molte occasioni di contatti e di interessi comuni. Fino a che la crisi dell'ENI, che si era resa palese con lo scandalo Petromin e si era trascinata da un Commissario ed un altro, sembro' aveva una soluzione con la nomina di Umberto alla Presidenza. Avrebbe potuto essere il coronamento di una lunga carriera operativa e culturale: il rappresentante piu' qualificato di una certa cultura arrivava al punto di poter realizzare progetti importanti, e di fare veramente gli interessi del paese, perche' lo strumento, anche se parzialmente avariato dagli scandali e dal malgoverno, poteva ancora tornare ad operare al livello richiesto. Io non so cosa pensasse Umberto in quel momento. Il fatto che fossimo amici non mi dava diritto di saltare i gradini della gerarchia. Ebbi comunque l'opportunita' di presentargli con alcuni collaboratori la situazione della societa' di cui ero Vice Presidente, l'AGIP Esplorazione e Produzione. Umberto ascolto' con grande interesse e credo si rese conto che per riportare lo strumento al suo potenziale si doveva prima liberarlo delle incrostazioni che lo corrodevano e lo rallentavano; che i vertici delle societa' erano in buona parte paralizzati da dissensi e da diverse lealta' politiche; e che cio' richiedeva una prudente opera di persuasione e di ricostruzione. Per cio' la Presidenza doveva riguadagnare il prestigio avuto in passato. Ma " l'uomo che veniva da fuori " si trovo' ad avere un handicap insuperabile. L'ENI non era piu' quello di un tempo capace di accettare la gerarchia, ed, anzi, di spronarla. Era un organismo largamente inficiato dalla divisione in differenti aree di protezione politica: ogni persona in posizione di responsabilita', tranne pochissime, aveva i suoi referenti politici cui era riconosciuto il potere se non di decidere, almeno di bloccare. Chi non era nelle liste delle varie cordate politiche non poteva evitare di finire nelle liste di proscrizione. Il nuovo Presidente, scelto per le sue qualita' culturali ed organizzative, non era parte di quell'ingranaggio e si trovo' isolato in una posizione, se non di impotenza, certo di estrema difficulta'. Per superare una posizione del genere sarebbe stato necessario un deciso appoggio del " padrone " dell'impresa, ma era proprio da li' che veniva il problema. Il Governo, diviso fra partiti correnti, chiesuole, mafie e consorterie, questo appoggio non lo poteva dare. Si puo' anzi, dire che almeno una parte di esso cospirava per prolungare la vacanza al vertice, dalla quale alcuni ritenevano di aver qualcosa da guadagnare. Il programma del Presidente ed il suo personale carisma gli fruttarono comunque l'appoggio entusiastico dei dirigenti di medio livello, che lo ritenevano un uomo adatto a far si' che l'azienda riprendesse la sua corsa. Essi arrivarono fino al punto di redigere un documento di appoggio al Presidente, e di raccogliere adesioni su di esso, una cosa che non era mai avvenuta prima e che non avvenne mai piu'. Tutto invano. Umberto Colombo prese una decisione fondamentale, di cui diro' fra poco, e lascio' il posto. Ne derivo' un dibattito in Parlamento, e, se non ricordo male, l'Onorevole Fanfani fece un lungo intervento, non certo il migliore della sua carriera. Appresi la notizia per telefono, di ritorno dall'estero, e mi sembro' che l'orizzonte si incupisse.

Prima di lasciare Umberto preso, ho detto, una decisione importante. Per poterla valutare appieno, e' necessario fare un passo indietro. Subito dopo la crisi petrolifera degli anni '70, l'ENI si trovo' a dover assorbire le imprese chimiche private in fallimento, e ad acquisire una parte non trascurabile della Montedison. Da Direttore della Programmazione avevo proposto all'allora Presidente, siamo ben prima che lo fosse Umberto, che per portare a regine quella congerie di cose diverse sarebbe stato utile un accordo a tutto campo con una grande impresa

chimica internazionale, e proposi di aprire contatti con la Shell. L'idea fu adottata, l'incontro programmato, ma io non vi fui invitato. Il progetto fallì. Si fece allora avanti una indipendente americana, capeggiata da un avventuriero molto colorito, che si faceva chiamare Hammer, il quale propose un accordo complesso. La sua azienda non aveva alcuna esperienza nel settore chimico, ma aveva accolto un gruppo di transfughi da un'impresa chimica molto più grande e aveva rilevato delle miniere di carbone americane in difficoltà. Hammer teneva conferenze in cui diceva che il petrolio sarebbe arrivato a cinquanta dollari al barile, una previsione che tutti i petrolieri consideravano largamente esagerata (allora il prezzo non salì mai oltre i 35 dollari al barile) e che il carbone avrebbe preso il suo posto. La proposta fu accettata, contro le mie obiezioni, e si varò una società 50/50 chiamata ENOXY, e l'ENI si prese il carbone. ENOXY partì con gran fanfara, creando una grande sede operativa in Svizzera. Ci si rese ben presto conto che ben poco ci si poteva aspettare. Il nuovo management non riusciva né a mettere ordine in ciò che c'era, né a lanciare nuovi progetti, e i conti si rivelarono ben presto fortemente negativi. Arrivato alla Presidenza, Umberto si trovò confrontato da questo spinoso problema che, tra l'altro, aveva già provocato opposti schieramenti politici. Egli prese la decisione di sciogliere ENOXY, e di tornare ad una strutturazione più modesta, ma meno costosa, e più efficiente del sistema chimico italiano. Caso volle che ciò che ritornò all'ENI fosse poi raccolto in una società che si chiamò Enichem Polimeri, che fu poi affidata a me. Ebbi quindi occasione di constatare sia la bontà della decisione, presa da Umberto, sia il coraggio con cui era stata presa, sbrogliando una matassa fatta non solo di dati oggettivi, ma anche di forti legami e interessi personali e politici.

Fu quello l'ultimo atto, e certo il più importante, di Umberto come Presidente dell'ENI. Egli uscì, ed andò ad occuparsi dell'ENEA, il vecchio CNEN ristrutturato e rinominato. Il breve periodo all'Eni non arrestò affatto il percorso intellettuale ed operativo di Umberto, anzi, si potrebbe dire che i risultati maggiori si ebbero dopo, un periodo che lo vide sempre più qualificato nel mondo scientifico internazionale, e lo vide anche ottimo ministro.

Detto tutto questo, devo riconoscere che parlare di un amico scomparso non è facile. Si possono raccontare le sue idee, le sue lotte, i suoi successi. Ma come raccontare il suo calore umano, la luce dei suoi occhi, la sua mano tesa, il suono peculiare della sua voce, il suo amore per gli altri, la sua radicata umanità. Mi sono dovuto accontentare di raccontare alcune cose, di una vita che di cose è stata strapiena, e lasciare alla fantasia ed al ricordo di chi mi ha ascoltato di rievocare la figura del mio caro amico.