

Oreste Pivetta

AGNELLI fine di una dinastia

Nonostante un carattere riservato ha sempre cercato di affrontare una sua strada autonoma sia in politica che nell'azienda

Dal debutto come presidente della Juventus all'esperienza in Francia sino al ritorno al Lingotto nel 1980 con l'incarico di vicepresidente

Il destino s'è portato via Umberto Agnelli, ancora giovane, perché non aveva neppure settant'anni (li avrebbe compiuti il prossimo 11 novembre), e si pensa a un'ombra tragica sulla famiglia, ricordando le altre morti: poco più di un anno fa quella del fratello Giovanni, prima quella del nipote Edoardo, che ritrovarono ai piedi di un ponte, soprattutto la morte del figlio Giovanni Alberto, Giovanni, che sembrava dover ereditare tutto dalla famiglia, i soldi, le aziende, lo stile, le responsabilità. Malattie che non hanno rispetto. Anche Edoardo ebbe la sua malattia e non se ne seppe resistere. Gli Agnelli sopravvivono numerosi, ma non se ne vede uno che possa presentarsi al comando della Fiat. Tutt'al più ci arriverà un nipote con altro nome, Elkan, ammesso che sopravviva la Fiat. La morte di Giovanni commosse una infinità di gente: perché era bello con una bella moglie. Per di più lo presentavano come un amministratore accorto, che alla Piaggio, il suo banco di prova (ma aveva lavorato qualche giorno anche alla Comau, anonimo e con indosso la tuta da operaio, tanto per capire che cosa significasse stare alla catena), aveva operato con scrupolo e con moderazione. L'*International Herald Tribune* aveva scritto di lui: «Distaccandosi dalla sua potente famiglia e dall'establishment economico-finanziario del suo paese, Giovanni Alberto Agnelli... ha invocato una profonda riorganizzazione delle pratiche aziendali italiane». Il padre Umberto lo ricordò in pubblico, durante un meeting di Comunione e Liberazione a Rimini. Disse d'aver saputo che il figlio aveva salutato così il proprio confessore: «Padre, io vorrei molto vivere e spero di farcela, ma se il Signore decidesse il contrario vuol dire che l'ha deciso per il mio bene». La zia Susanna, in un libro divenuto famoso, *Vestivamo alla marinara*, ammoniva i ragazzi di casa, ricordando la frase della sua istitutrice inglese: «Don't forget you are an Agnelli», non dimenticarti d'essere un Agnelli. Anche di fronte al dolore.

Tutto serve alle lacrime, tutto serve a velare di leggenda la storia e a ordinare i miti e la famiglia sembra risalire da una favola, per quanto triste, piuttosto che dai duri conti della finanza, dei motori, delle convenienze politiche, dei successi e delle sconfitte industriali, degli scontri sindacali, delle schedature e della repressione, di un secolo che finisce nella crisi. Anche la morte di Umberto serve allo scopo, morte prematura per gli anni e per la brevità del suo "regno", cominciato solo un anno fa, finalmente un regno per quanto difficile e arrischiato per lui considerato sempre il secondo. Immagine che magari corrisponde alla sostanza dei risultati, ma non esattamente al procedere della vicenda familiare e imprenditoriale e tanto meno alle psicologie dei protagonisti in gioco, perché Umberto Agnelli era sì il fratello più giovane ma appare anche come un fratello impegnativo, con le proprie idee e persino seguendo una propria strategia, tanto che molti hanno letto con sorpresa i suoi ultimi atti, tesi alla difesa dell'auto di nome Fiat, al core business aziendale come si dice, mentre da "giovane" (o dalla postazione di "secondo") aveva suggerito piuttosto un ritiro, una diversificazione, aveva suggerito di spostare al-

l'estero il baricentro del gruppo, di cercare per la famiglia i vantaggi di manovre finanziarie o di settori più "facili" dell'auto. Ma aveva respinto l'ipotesi di casa, ricordando la frase della sua istitutrice inglese: «Don't forget you are an Agnelli», non dimenticarti d'essere un Agnelli. Anche di fronte al dolore. Tutto serve alle lacrime, tutto serve a velare di leggenda la storia e a ordinare i miti e la famiglia sembra risalire da una favola, per quanto triste, piuttosto che dai duri conti della finanza, dei motori, delle convenienze politiche, dei successi e delle sconfitte industriali, degli scontri sindacali, delle schedature e della repressione, di un secolo che finisce nella crisi. Anche la morte di Umberto serve allo scopo, morte prematura per gli anni e per la brevità del suo "regno", cominciato solo un anno fa, finalmente un regno per quanto difficile e arrischiato per lui considerato sempre il secondo. Immagine che magari corrisponde alla sostanza dei risultati, ma non esattamente al procedere della vicenda familiare e imprenditoriale e tanto meno alle psicologie dei protagonisti in gioco, perché Umberto Agnelli era sì il fratello più giovane ma appare anche come un fratello impegnativo, con le proprie idee e persino seguendo una propria strategia, tanto che molti hanno letto con sorpresa i suoi ultimi atti, tesi alla difesa dell'auto di nome Fiat, al core business aziendale come si dice, mentre da "giovane" (o dalla postazione di "secondo") aveva suggerito piuttosto un ritiro, una diversificazione, aveva suggerito di spostare al-

Era nato a Losanna era cresciuto sulla Costa Azzurra Il primo incarico nella squadra di Sivori e Charles



Il regno breve cominciato troppo tardi



In alto Umberto Agnelli parla all'assemblea degli azionisti, in basso da sinistra con Gianni, con il figlio Giovanni morto nel '97 e con la moglie Allegra Caracciolo



piegò alla tradizione, rivestì i panni del fratello maggiore, in un percorso a ritroso mostrò la Fiat di sempre e di una volta soprattutto (anche di fronte ai conflitti, come dimostrano le lotte a Melfi). Umberto così poco appariscente doveva essere un temperamento irrequieto, per quanto riservato, e non temeva di affrontare la propria strada. La politica, ad esempio. Perché, mentre Gianni divenne senatore per nomina presidenziale, Umberto in parlamento entrò nel 1976 (e rimase a Palazzo Madama fino al 1979) con i voti che i suoi poteri (e le sue amicizie) gli consentirono di conquistare, per la Democrazia cristiana, anche in questo mostrando qualche dissidio con la famiglia (la sorella Susanna avrebbe scelto il partito repubblicano di La Malfa) e persino superando qualche opposizione all'interno del grande partito. Umberto spiegò in un'intervista (apparsa sul *Mondo* il 10 giugno 1976): «All'interno della Dc cercherò di portare avanti le stesse idee, quelle liberali, cercherò di lottare perché l'Italia mantenga le sue alleanze tradizionali, che sono quelle europee e occidentali. Queste idee valgono sia in un partito sia nell'altro». Si può leggere un giudizio di Aldo Moro: «Nelle ultime elezioni vi è una pressante offerta di candidatura... Ma per molteplici e anche comprensibili motivi Gianni Agnelli rifiuta, mentre la sorella Susanna entra, a titolo proprio e senza problemi, nel gruppo parlamentare Pri. Rimane il problema di Umberto Agnelli che ha una certa ascendenza cat-

tolica almeno nella scuola che ha frequentato. Credo che si tratti di una scelta personale, fondata semplicemente sulla convinzione che una politica di rilievo e con risvolti efficaci si fa solo in un grande partito... Agnelli entra nel gruppo a lui più congeniale, per fare quella politica che reputa la più idonea ai tempi. E in questo corrisponde a quel tipo di sostanziale agnosticismo e opportunismo che, anche a livelli diversi, ha caratterizzato la Dc...». Quale fosse la politica, allora, lo indicava in un'intervista Vittorio Chiusano, direttore della Fiat per le relazioni estere: Umberto Agnelli «è giovane e come tutti i giovani vuole, come dire, la sua vita, credere al suo tempo e alle sue occasioni... Certo per lui i comunisti non sono la stessa cosa che per noi, non sono la storia, sono delle persone con cui si può lavorare...». Tra l'asprezza di Moro e l'indulgenza di un uomo Fiat, che aveva ben conosciuto i tempi di Valletta, corre un filo prima ancora che politico di carattere, di un'intelligenza, che insegue una strada originale per i tempi e la famiglia, si dà l'obiettivo ad esempio di costruire relazioni sindacali segnate dalla collaborazione e di costruire una cultura industriale che coniugasse le regole dell'economia di mercato con le esigenze del consenso sociale. E di questo impegno sono testimonianze da una parte l'impulso alla Fondazione Agnelli dall'altro la creazione dell'Arel, la prestigiosa associazione di studi economici di cui erano

presidente Mino Martinazzoli e ispiratore Beniamino Andreata. Anche in azienda e contro uomini potenti, il "giovane" Umberto, cercò la sua strada, persino contro Romiti, che si ritrovò sempre davanti, ostacolo alla sua piena ascesa ai vertici della Fiat. Fu così tenace da crearsi attorno il proprio partito, quello degli "umbertiani", che poteva contare sui Ghidella (Fiat Auto) e sui Garuzzo (Iveco). Il fratello giovane dell'Avvocato non stava solo l'ombra dell'Avvocato. Lo ricordava lo stesso Gianni Agnelli: «Umberto è concreto e disciplinato nel lavoro di gestione e possiede maggiori qualità costruttive di me. Noi siamo complementari per quanto riguarda la prudenza, le decisioni e la valutazione delle persone». Umberto era nato a Losanna nel 1934, nel giorno dei Santi. La *Stampa* diede la notizia in cronaca locale: «La casa dell'Avvocato Edoardo Agnelli è stata allegrata dalla nascita del settimo figlio. Donna Virginia Agnelli Borbon del Monte ha dato ieri l'altro alla luce un bambino, il terzo maschiotto a cui è stato imposto il nome di Umberto...». Neppure citata la clinica di Losanna. Presto orfano del padre Edoardo (che morì in un incidente d'aereo nel 1935) e poco della madre, Umberto trascorse l'infanzia in una villa di Cap Martin tra le governanti: «Anche i bimbi ricchi possono crescere soli e infelici». Di un fondo di tristezza testimoniano molti che lo conobbero da vicino.

Passerà la guerra. Il primo incarico di una certa responsabilità lo assunse a ventidue anni: come era già capitato a Gianenti, iniziò con la presidenza della Juventus. In sei anni, dal 1956 al 1962, costruì una delle squadre più forti della storia, con John Charles e Omar Sivori. Si faceva intanto le ossa alla Sai, l'allora piccola compagnia di assicurazioni che seppe organizzare e trasformare in uno dei principali gruppi assicurativi del paese. Si sposò con Antonella Bechi-Piaggio (con una gran festa alla Varramista, la villa dei Piaggio vicino a Pontedera, dove Giovanni si presentò a torso nudo, con i pantaloni di tela a bordo di una Ferrari 3000). Poi Umberto andò ad affrontare un'altra sfida manageriale, questa volta fuori dall'Italia, a Parigi, alla Fiat France, che diventò il più importante investitore straniero oltrelpe. Nel 1964 nacque Giovanni Alberto. Nel 1968 Umberto divenne responsabile del gruppo affari inter-

L'avventura senatoriale nella Dc e una ispirazione imprenditoriale che lo trovò opposto a Romiti

nazionali della Fiat e nel 1970 amministratore delegato della Fiat Spa. Mise a punto alcune linee direttive per trasformare in modo sostanziale una struttura rigidamente centralizzata, perché «s'imponesse - come sintetizzava Valerio Castronovo, storico della Fiat - il passaggio a una struttura orizzontale per società di prodotto», dotate di autonomia, un'idea maturata alla Fiat France. Si

confrontò con gerarchie consolidate e manager più anziani di lui: Umberto Agnelli chiedeva ai suoi collaboratori di maturare una nuova cultura di impresa più aperta e sensibile alle problematiche sociali. Per preparare i suoi manager creò l'Isvor, l'Istituto per lo sviluppo organizzativo, sede a Marengo, sulla collina torinese. Seguirono il secondo matrimonio, con Allegra Caracciolo, cugina della cognata Marella (ebbe due figli, Andrea e Anna) e le sfide della politica, senatore per la Democrazia Cristiana. Fu eletto a Roma, con quasi cinquantamila voti di preferenza (davanti a un comunista, Gabriele Giannantoni, professore di storia della filosofia antica). Carlo Donat Cattin gli aveva negato il collegio supersicuro di Torino. Umberto non se ne era preoccupato: «Dimosterò che ne ho il diritto». A capo del suo staff elettorale era il giovanissimo Luca di Montezemolo.

La politica di Umberto durò tre anni, tre anni drammatici per l'Italia, tra la vittoria del Pci di Berlinguer (al 33,4 per cento di voti), il rapimento di Aldo Moro, il governo di solidarietà nazionale. Umberto Agnelli, tornò alla Fiat nel 1980 con la carica di vicepresidente. Trovò un'azienda in pesanti difficoltà e si vide accanto Cesare Romiti. Ma fu lui, il Dottore, come ormai avevano imparato a chiamarlo in fabbrica, ad annunciare che sarebbero stati necessari per il rilancio tagli e ristrutturazioni (anche una svalutazione della lira che aiutasse le esportazioni). In un certo senso aveva inaugurato

uno dei periodi più caldi della storia torinese. Poi vennero lo sciopero dei trentacinque giorni e la marcia dei quarantamila, l'intervento di Mediobanca e di Cuccia, che imposero il "capo": il solito Romiti. A Umberto lasciarono ancora la vicepresidenza del gruppo e Fiat Auto. Che conobbe molti successi (si chiamavano Uno, Tipo, Cromia, Lancia Thema). Nei primi anni novanta, un'altra crisi e un'altro salvataggio, con la firma di Cuccia, che un'altra volta impose, per propria garanzia: niente cambio ai vertici. Umberto si rassegnò: scelse per sé la finanza e cioè l'Ifi e l'Ifil, che trasformò (con l'aiuto di Gabriele Galateri), in una grande holding di partecipazioni, che, al di là della Fiat, spaziava dalla grande distribuzione (Rinascente), al turismo (Alpitour, Club Med), alle cartiere, ai servizi. Soprattutto proprio l'Ifil custodiva nel suo scrigno più del dodici per cento del capitale azionario del gruppo non vincolato al patto di sindacato stabilito da Mediobanca.

Malgrado tutto, Umberto rimase alla finestra. Vide morire (nel 1997) il figlio Giovanni Alberto, vide passare Paolo Fresco, mentre si firmava l'intesa con Gm, mentre cantavano sempre di più le banche, cadevano i dirigenti (come l'amico Galateri), crollavano le vendite, passavano i manager. Vide morire anche il fratello, che pochi giorni prima gli aveva però riconosciuto il diritto di successione. Umberto finalmente al primo posto. Gli è mancato il tempo per il risultato più importante.