

ENRICO MATTEI. *Dalla periferia delle Marche alla conquista del mondo*

Mario prof. Mariotti - 24 febbraio 2022

Il caso Mattei è un film del 1972, diretto da Francesco Rosi e dedicato alla figura di Enrico Mattei, presidente dell'ENI, morto in un attentato aereo il 27 ottobre 1962, vincitore del Grand Prix per il miglior film al 25° Festival di Cannes ex aequo con *La classe operaia va in paradiso* di Elio Petri. E. Mattei, Jean Maria Volontè. Il film è stato selezionato tra i 100 film italiani da salvare.

[Video1](#), *Trailer* di **Il caso Mattei** di Francesco Rosi, 1962 (m. 2.35)

Curiositas. Una volta **Enrico Mattei** regala a un autista, che porta la sua stessa taglia, due dei suoi migliori abiti.

In un'altra occasione fa tornare al lavoro un operaio che è stato licenziato, ma che ha quattro figli da sfamare.

E ancora, nel corso di una cena, racconta, con tanto di dettagli, il suo recente viaggio in Cina, profetizzando, con diversi decenni di anticipo, l'espansione del "gigante asiatico".

C'è, poi, il Capodanno in cui, circondato da collaboratori e dipendenti, non vuole togliersi la giacca per non mostrare le bretelle rosse regalategli dall'allora primo ministro d'Egitto **Gamal Nasser**: «Non posso farle vedere, altrimenti cade il Governo». Aneddoti inanellati uno dopo l'altro, che si rincorrono come fotogrammi, tracciando il profilo di un uomo poliedrico, attento al prossimo, visionario, con il coraggio e la lungimiranza di trasformare l'utopia in una realtà per l'Italia.

Come anche, senza mai dimenticare di essere stato povero, . ha sempre tenuto **un rapporto diretto con i dipendenti** e un'attenzione particolare alle loro esigenze. Per loro la costruzioni di quartieri abitativi moderni e immersi nel verde e impianti

sportivi per le loro famiglie. [Frase famose.](#)

Enrico Mattei nasce il 29 aprile 1906 ad [Acqualagna](#) – la capitale marchigiana [del tartufo](#) - in provincia di Pesaro-Urbino, da Antonio, sottufficiale dei carabinieri, e da Angela Galvani, il maggiore di cinque figli. Nel 1919, a 3 anni, il padre brigadiere dei carabinieri viene promosso maresciallo e la famiglia si trasferisce a [Matelica](#), (MC), ma il ragazzino passa parte della sua infanzia presso la nonna materna, Ester Marconi, maestra d'asilo, a [Civitella Roveto](#) (AQ) il paese natale del padre. E, dopo le scuole elementari, frequenta la scuola tecnica inferiore in collegio a Vasto (CH). A Matelica le ristrettezze familiari e la disciplina paterna spingono il ragazzo verso l'indipendenza economica. Dopo una breve esperienza come verniciatore di letti di metallo, un lavoro duro e poco remunerato, nel 1923 entra come fattorino-garzone nella più importante fabbrica del paese, la [conceria Fiore](#).

E lì, stabiliti rapporti personali molto cordiali con alcuni operai, da loro apprende le nozioni chimiche anche sofisticate della conceria. E sale rapidamente alla posizione di primo operaio, poi di aiutante chimico, a 17 anni di aiutante del direttore tecnico, a soli vent'anni, direttore tecnico del laboratorio. Il miglioramento della posizione aziendale e dello stipendio gli consente di aiutare i parenti e nel 1926 ad aprire un negozio di stoffe per la madre.

L'anno seguente deve interrompere il lavoro per il servizio militare nei granatieri di Sardegna ma, costituendo il sostegno economico della famiglia, la ferma gli viene ridotta a sei mesi. Al suo ritorno, visto che la conceria Fiore si trova in difficoltà – siamo nell'anno della crisi di Wall Street – Enrico Mattei decide di lasciare Matelica e, ottenute dal datore di lavoro una liquidazione e una bella presentazione, nel 1929, a 23 anni, si trasferisce a [Milano](#).

Nel capoluogo lombardo il giovanotto arriva con una preparazione specifica al tempo molto importante: come direttore tecnico della conceria ha acquisito familiarità con i processi chimici tradizionali della concia e con gli innovativi sviluppi che hanno caratterizzato il settore, soprattutto quelli relativi allo sviluppo di composti chimici sulfonati, usati in medicina e nei processi raffinati di chimica.

L'esperienza milanese incide profondamente sulla formazione di Mattei diventando fondamentale nel corso della sua esistenza.

Esordisce come venditore per la ditta di colori a smalto e solventi per conceria [Max Mayer](#). Poi, ottenne la rappresentanza italiana della [Löwenthal](#), un'impresa tedesca di prodotti e servizi innovativi per l'industria conciaria. Mantiene vivi i rapporti con la sua famiglia a Matelica, e l'anno dopo, nel 1930, terminati gli studi all'Istituto Tecnico, lo raggiunge il fratello [Umberto](#) che lo affianca nel settore amministrazione e nell'attività commerciale. Le cose vanno bene e Mattei decide di avviare un'impresa propria. Con due operai e un macchinario usato apre un piccolo laboratorio di oli emulsionanti per l'industria conciaria e tessile. La risposta positiva del mercato stimola Mattei che nel 1932 smette il lavoro di rappresentante commerciale e, nel 1935, riesce a far partire la sua [Industria chimica lombarda](#) grassi e saponi, con uno stabilimento in via Tartini, alla periferia industriale di Milano. Con la direzione commerciale del fratello e 20 operai, la ditta produce e vende vernici e ausiliari per l'industria conciaria e composti sulfonati richiesti sul mercato.

Raggiunto nel frattempo a Milano anche dalle sorelle Rina e Maria, nel 1936 sposa la ballerina viennese [Greta Paulas](#). [Foto varie con la moglie giovane e una volta diventato famoso](#).

Nello stesso anno si diploma Ragioniere, si iscrive [alla Università](#)

[Cattolica](#) e acquista un palazzetto nobiliare dove si trasferisce con tutta la famiglia. Contestualmente al successo raggiunto come imprenditore, il primo periodo milanese, fine anni Trenta e i primi Quaranta, rappresenta per lui approfondita maturazione intellettuale.

Riallaccia i rapporti con [Marcello Boldrini](#), professore universitario di statistica metodologica e accademico pontificio, vicino di casa dei Mattei a Matelica negli anni fra il 1917 e il 1928, che lo ha seguito negli studi tecnici, nella cultura generale, nell'arte e nella politica. A Milano Boldrini lo introduce nell'ambiente del cattolicesimo progressista lombardo. E alla [Cattolica di Milano](#), nel 1942, insieme con Giuseppe Dossetti, Amintore Fanfani, P. Saraceno, Enrico Falk, Mattei partecipa alle riunioni di studio organizzate da [padre Agostino Gemelli](#) per discutere dei problemi legati alla ricostruzione del Paese nel dopoguerra.

Le esperienze intellettuali, le vecchie e nuove frequentazioni contribuiscono a formare le idee fondanti e le motivazioni della futura attività di Mattei: forte coscienza sociale, forte nazionalismo, ferma convinzione della necessità di un ruolo forte dello Stato sommata all'esigenza di una soluzione al problema del capitalismo internazionale, esasperato dalla crisi del 1929. A cementare questa variegata impostazione ideologica un deciso [antifascismo](#), responsabile, secondo Mattei, dei peggiori «difetti» del Paese: approssimazione, prevalenza dell'interesse personale sullo spirito civico, arroganza del potere, chiusura verso l'esterno.

Nel corso del 1943, entra in contatto con [Giuseppe Spataro](#), esponente della Democrazia cristiana (DC). Dopo l'8 settembre, passando all'azione diretta, Mattei, col nome di battaglia di Marconi, cerca di organizzare, a Matelica, gruppi di sbandati,

raccogliendo armi a casa sua, sfuggendo a fatica alle perquisizioni. Rientrato a Milano, diventa membro del Comitato di liberazione nazionale per l'Alta Italia (CNLAI) e, a fine marzo 1944, entra a far parte del comando militare centrale del **CLN** come esponente della DC, per le sue doti organizzative più che militari, svolgendo attività organizzativa e finanziaria.

Il 26 ottobre 1944, a Milano, Mattei, arrestato, finisce per 40 giorni in carcere a Como da cui riesce a fuggire e a riparare in Svizzera. Rientrato a Milano, diventa vicecapo di stato maggiore addetto all'intendenza. E il **5 maggio 1945 è in prima fila nella sfilata del CLN a Milano** con gli altri capi: 6 maggio 1945: Ferruccio Parri, Giambattista Stucchi, Luigi Longo, Raffaele Cadorna ed Enrico Mattei sfilano per le strade di Milano Parri, Longo, Cadorna, Stucchi, Argenton. La Resistenza lo gratifica con la medaglia d'oro e il generale USA **Mark Wayne Clarke** la stella di bronzo.

Video2, *I combattenti di Mattei, comandante partigiano* (m. 1,18)

Una esperienza di enorme importanza per Mattei quella della Resistenza che lo mette in contatto con molte delle persone che lo avrebbero affiancato nelle sue imprese industriali e una legittimazione morale alla attività di imprenditore, deciso a fare le scelte ritenute necessarie per il proprio Paese.

All'indomani della fine della guerra civile in Italia, nel 1945, Enrico Mattei, a 39 anni, viene nominato **Commissario straordinario** dell'**AGIP**, Azienda generale italiana petroli, costituita dal regime nel 1926, nel tentativo di sviluppare una propria attività petrolifera. Con scarsa fortuna dato che, fino ad allora, aveva scavato oltre 350 pozzi tra Italia, Albania, Ungheria e Romania senza mai trovarlo.

Una nomina singolare a un imprenditore di successo che, però,

non ha alcuna esperienza in campo petrolifero con un compito ben preciso: liquidare l'azienda e provvedere alla sostanziale privatizzazione degli assetti energetici della stessa come previsto dal Ministro del Tesoro con decreto 15 maggio 1945.

Partendo dalle informazioni dell'ex direttore delle trivellazioni Cesare Zanmatti, Enrico Mattei, dà ordine di riprendere le perforazioni, sfrutta al meglio la ricerca mineraria nella Val Padana, in particolare sui due pozzi [Caviaga 2 e 3](#) in prov. di Lodi. Si tratta di un lungo periodo di incertezze e di scontri tra il vertice ufficiale dell'AGIP e il commissario fino a che, cambiate le coordinate politiche a livello internazionale con l'inizio della guerra fredda, dimessosi da commissario generale il 17 ottobre 1945 viene nominato vicepresidente dell'AGIP con lo specifico incarico dell'esplorazione mineraria.

Nel marzo 1946, primo successo per Enrico Mattei: [dal pozzo numero 2 di Caviaga esce il metano.](#)

A questo punto bisogna costruire condotte per portare il metano sul mercato, alle città e alle industrie. E l'AGIP si trova a realizzare la perforazione di nuovi pozzi e la costruzione di metanodotti, con grandi ostacoli sia dal punto di vista tecnico sia da quello giuridico, per superare i quali l'azienda si dimostra capace di sforzi straordinari e di soluzioni tecniche innovative.

Se, oltre al metano, con le perforazioni si trovasse anche il petrolio l'Italia farebbe un enorme passo avanti da punto di vista energetico. Lui, Enrico Mattei, ha la visione di un'Italia che rialza la testa dopo le batoste della guerra e va avanti da sola.

Un'idea non certo condivisibile dalle grandi multinazionali che già nel 1928 si erano accordate per spartirsi le zone d'estrazione e i prezzi di vendita del greggio: di fatto si trattava di un cartello,

che prevedeva di spartirsi il 75% del petrolio estratto da Africa e Medioriente. Erano le statunitensi Esso, Mobil, Texaco, Chevron e Gulf oil, la olandese Shell e la inglese British Petroleum.

Enrico Mattei le chiama le “[sette sorelle](#)”. Sorellastre, che, oltre a imporre clausole contrattuali vergognose, trattano gli operai locali alla stregua di schiavi e si impongono ai governi. E per loro l'Italia è solo un cliente come tanti e guerra aperta ad Enrico Mattei che deve far fronte ad enormi problemi per non essere cacciato.

Colpo di fortuna: a Cortemaggiore nel 1950 l'AGIP trova il petrolio. Una piccola riserva, ma Mattei sa cosa fare.

[Visita a Cortemaggiore del Presidente del Consiglio De Gasperi.](#)

Da bravo venditore contatta stampa e fotografi ingigantendo talmente la scoperta che le azioni salgono, la legge sullo sfruttamento minerario cade in Parlamento che, anzi, decide di riservare allo Stato le ricerche nel sottosuolo della [Val Padana](#).

Intanto l'estrazione del metano AGIP ha nuovi pozzi a Cornegliano, a Pontenure, a Bordolano, a Correggio e a Ravella.

Mattei indice un concorso per il logo e sceglie [il cane a sei zampe che sputa fuoco](#). Lo slogan “il miglior amico dell'italiano a quattro ruote” è di Ettore Scola. Non solo ma inventa [le stazioni di servizio con i bagni, la pulitura vetri gratis, il controllo di olio e pneumatici](#); dove non arrivano i metanodotti, il gas viene portato con le bombole, vende l'idrogeno derivato dal metano alle aziende di fertilizzanti, facendone crollare i prezzi del 70% e permettendo a chiunque di coltivare campi. Abbassa anche il prezzo della benzina, mettendo in crisi la Edison e la Montecatini.

Per risolvere i complessi problemi di «coabitazione» gestionale collegati alla duplice proprietà dell'AGIP, privata e statale, evitando di dividere l'azienda in due tronconi, nel 1952 Mattei

trova la soluzione. Sarà un percorso lungo e difficile concluso con una legge in Parlamento nel 1953. Le ricerche minerarie in Valpadana e la gestione del metano rimangono all'AGIP, ma contestualmente viene creato l'ENI, Ente Nazionale Idrocarburi, ente pubblico economico, ma autonomo rispetto all'amministrazione pubblica, cui è demandato il compito di gestire tutte le attività petrolifere e petrolchimiche dello Stato con autofinanziamento dalla rendita del metano.

La creazione dell'ENI per Mattei significa la possibilità di esercitare appieno le sue capacità professionali. La sua natura imprenditoriale era quella del capo di un'impresa pubblica ed egli considera sempre il suo lavoro come una missione tanto da rifiutare per parecchi anni lo stipendio che devolveva a un collegio femminile del suo paese natale.

Esporre i problemi e le linee portanti della gestione aziendale direttamente all'opinione pubblica è il modus operandi scelto da Mattei, in contrasto con il tradizionale riserbo proprio al mondo dell'industria e della finanza italiane. Egli tiene abituali incontri con la stampa nazionale e internazionale attraverso cui far passare dati e notizie sulla politica energetica e sullo sviluppo dell'ENI, fatti che lo rendono noto al grande pubblico.

Quando il petrolio di Cortemaggiore sta per finire, Mattei si rende conto che è ora di cercarlo all'estero. Le campagne di stampa del nuovo quotidiano Il Giorno, fondato nell'aprile 1956, di fatto controllato da Mattei, sarà uno dei mezzi per facilitare l'ingresso dell'Italia sul mercato petrolifero mondiale con una politica estera terzomondista diversa da quella colonialista degli altri Paesi.

Si tratta di una filosofia che prende il nome di "Neoatlantismo" e che alle sette sorelle non piace – perché ci vuol poco a capire che

vincerà. Mattei offre ai Paesi – [firma contratto](#) - produttori di diventare suoi partner e si impegna a estrarre solo il 50% del greggio in un rapporto paritario. Offre tecnologia con impianti a misura dei loro mercati, raffinerie e reti di distribuzione della benzina, borse di studio, addirittura scuole di formazione a [Metanopoli](#), la città che ha fatto edificare in Val Padana. [Visita del Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi a Metanopoli.](#)

Nella gestione dell'ENI, Mattei adotta il modello di crescita delle grandi compagnie internazionali: integrazione produttiva dal greggio fino alla distribuzione petrolifera e alla petrolchimica, globalizzazione dell'azienda, grandi investimenti anche diversificati (es. Pignone, metalmeccanica o tessile) anche a rischio.

Circa il processo di internazionalizzazione dell'ENI, Enrico Mattei viene fatalmente a trovarsi in rotta di collisione con le grandi compagnie petrolifere internazionali – che ha denominato «[le sette sorelle](#)» – pronte a riconoscere e ad accettare l'attività dell'ENI in Italia, ma infastidite dalla presenza dell'ENI oltre i confini nazionali come concorrente né possono condividere le posizioni anticolonialiste e terzomondiste del Mattei.

Mattei sa bene che l'Italia ha accumulato, sotto il regime e con la guerra, un enorme ritardo da rendere necessario un grande sforzo di innovazione tecnologica, commerciale, produttiva e politica. E qui dimostra le sue grandi doti di imprenditore strategico, capace cioè di coordinare all'obiettivo, tutte le potenzialità di un'azienda che vuole flessibile, rapida nell'agire e fortemente innovativa.

È in quegli anni che [Mattei](#), il fondatore di Eni, costruisce una rete di collaboratori capaci di muoversi sulla scena internazionale: uno dei punti di forza che la società, oltre gli interessi specifici, sa offrire all'azione diplomatica dell'Italia. È tra i primi a coltivare lo

spirito di frontiera e il rispetto delle diverse culture.

Una delle mosse fondamentali nella strategia operativa di potenziamento e modernizzazione dell'AGIP è la creazione di una grande rete di metanodotti (controllati dalla [SNAM](#)) che collega tutta la Valpadana. La rete, inizialmente costruita in gran fretta, spesso facendo a meno dei necessari permessi e concessioni, si incentra sul punto nodale di San Donato Milanese (che diventa la base manageriale dell'azienda) in breve pronta per espandersi a livello nazionale collegandosi con tutti i centri di produzione petrolifera europei, asiatici e nordafricani. Essa ha dato vita a un notevole indotto di industrie, al potenziamento di industrie tradizionali (quella alimentare, dei materiali da costruzione), che sfruttavano le molteplici potenzialità di impiego e utilizzazione del metano, divenendo elemento trainante per lo sviluppo del Paese.

Mattei sa anche utilizzare a vantaggio dell'azienda la diffusione a livello nazionale dell'automobile privata e la creazione di una rete stradale e di servizi per la mobilità. Le nuove strade richiedono impianti di distribuzione di carburanti moderni, ben disegnati e accoglienti con l'offerta all'automobilista [di nuovi servizi](#). Che vengono realizzati dall'AGIP in tempi brevi, supportandoli con campagne pubblicitarie di successo.

Sensibile alla problematica della scarsità di materie prime, Mattei si lancia nella petrolchimica al fine di ridurre o addirittura cancellare questo handicap. [Il primo impianto petrolchimico costruito dall'ENI](#), a Gela, in Sicilia, entrato in funzione a metà degli anni Cinquanta, è un impianto per la produzione di gomma sintetica e fertilizzanti per l'agricoltura. Il petrolio sta conquistando grandi quote di mercato anche in Europa. Il greggio

viene monopolizzato da poche grandissime imprese (e sostanzialmente ancorato alla produzione interna americana, a quella delle colonie anglo-olandesi e d'un crescente Medio Oriente) che non vendono greggio, ma soltanto prodotti già raffinati. Mattei mette in opera una strategia varia e complessa per forzare in qualche modo il monopolio e inserire l'Italia nel gioco.

In primo luogo evidenziando come l'Italia, unico Paese europeo non produttore di carbone, con l'industria automobilistica sta diventando un forte consumatore di petrolio; l'AGIP occupa, dunque, una quota di mercato crescente, interessante per qualsiasi impresa del ramo dotata di un surplus di greggio. Se non può diventare a breve un grande produttore, può, tuttavia, rivestire un ruolo significativo come «grande compratore».

La politica del «grande compratore» segna un autentico successo quando Mattei gioca la carta, politicamente difficilissima, di portare sul mercato mondiale il greggio russo - Andrei Gromiko -, fino a quel momento escluso per ragioni politiche: l'ingresso del petrolio russo crea ex novo il mercato del greggio e consente ai paesi consumatori la possibilità di definire i loro costi di approvvigionamento e di negoziarli con il venditore.

L'ENI stipula con il governo dell'Unione Sovietica un contratto pluriennale di fornitura di greggio per quantità rilevanti e con grossi sconti; l'accordo è molto vantaggioso per l'Italia, anche, e soprattutto, perché offre la possibilità di sviluppare un sistema petrolifero indipendente. A questo punto il governo americano si convince della necessità di soddisfare le richieste italiane di greggio, per evitare che l'Italia finisca per dipendere totalmente dalla Russia. Dopo un complesso negoziato con il governo statunitense e con la ESSO si arriverà alla definizione di un

contratto di acquisto di greggio americano, siglato dall'ENI soltanto dopo la morte del Mattei.

La politica del «grande compratore» non basta tuttavia a garantire uno sviluppo sufficiente all'AGIP. Mattei vuole raggiungere attraverso il potenziamento della ricerca petrolifera e il contatto diretto con i paesi produttori cui vengono offerte condizioni migliori di quelle delle Sette sorelle. Di qui importanti accordi con l'Egitto e l'Iran (1958-59), e oltre a tutta una serie di attività minerarie che gettano le basi della crescita dell'ENI come impresa produttrice di greggio. Nel 1960 la creazione dell'OPEC l'Organization of petrol exporting countries dei grandi paesi produttori ed esportatori per ottenere un miglioramento dei loro profitti, consente a Mattei un maggiore spazio di trattativa diretta.

Prima fra le imprese petrolifere, l'ENI entra già negli anni Cinquanta nel campo dell'energia nucleare, vista come la fonte destinata a dominare il mercato, quando le risorse petrolifere cominciarono a scarseggiare.

La centrale di Latina, a tecnologia «sicura» inglese, venne costruita in un momento caratterizzato da una forte instabilità, in cui si realizza l'intesa politica – per cui Mattei lavora da tempo – tra la DC e il Partito socialista italiano (PSI). Mattei carezza anche l'idea che l'ENI potesse essere preposto alla graduale riorganizzazione dell'industria elettrica, progetto che nei fatti non si realizza anche perché la posizione di potere raggiunta da Enrico Mattei comincia a preoccupare l'ambiente politico italiano.

Enrico Mattei scompare in un incidente aereo il 27 ottobre 1962. Alle ore 18,40 in Lombardia, il sole è appena tramontato e c'è una pioggia leggera. Il biattore Morane-Saulnier 760, con due passeggeri a bordo, Enrico Mattei e il giornalista americano William

Mc Hale, è pilotato da Irnerio Bertuzzi, ex capitano dell'Aeronautica con due medaglie d'argento, una di bronzo e una croce al merito. Da un'altitudine di 2000 metri, il pilota comunica alla torre di controllo di Linate di essere in dirittura d'arrivo: è l'ultima volta che sentono la sua voce. Pochi minuti dopo il jet si schianta presso Bascapè, un paese in provincia di Pavia. La magistratura chiude il caso dichiarando trattarsi di un incidente, probabilmente dovuto alle cattive condizioni meteorologiche. L'inchiesta riaperta nel 1995 e chiusa nel 2003 ribalta la precedente sentenza, sostenendo la validità dell'ipotesi di un sabotaggio. Nonostante le tante ipotesi fatte a più livelli, non è stato finora possibile risalire ai mandanti dell'incidente.

[Video3, Enrico Mattei, l'uomo che guardava al futuro \(m. 1.20\)](#)

Enrico Mattei oggi è ricordato dall'Eni con affetto, rispetto e nostalgia. E tutto perché l'Eni ha messo in pratica l'insegnamento del suo fondatore: i contratti capestro creano solo nemici.

O, peggio ancora, terroristi!