



Raul Gardini è nato a Ravenna nel 1933. Sposato con Idina Ferruzzi, ha tre figli. È presidente della Gardini S.r.l., holding del suo nuovo gruppo, alla quale fanno capo la SCI (Société Centrale d'Investissement), Cacao Barry, Vital-Sogevian-des in Francia, altre attività in Italia, in Brasile, negli Stati Uniti e in Messico. Attualmente, con il "Moro di Venezia", è lo sfidante della Coppa America.

VIAGGIO INTORNO ALLA QUALITÀ DELLA VITA

Le interviste di Sergio Zavoli 2 / RAUL GARDINI

È un uomo che ritiene naturali le imprese forti, rare e rischiose. Ad esse si dedica con metodo; scientificamente, si direbbe. Qualcuno gli attribuisce questa frase: "La chimica sono io", che sembra l'eco divertita de *Il padrone sono me* del conterraneo Panzini. Ma poi è lui stesso a dire che importante non è *cosa fare*, bensì *come esistere*: una combinazione di tenacia e intuito, di gesti spavaldi e riflessioni pazienti. Vede lungo, sostiene il suo "pozzetto". Gioca sui futuri. Futuri come opportunità, come merce. Futuri, insomma, da capire e da comprare. Nel mondo imprenditoriale non solo italiano è una presenza di rango, talvolta ingombrante, dalla quale è lecito attendersi dell'altro. Viene dalla cultura della semente, per la cui modernità ha sostenuto lunghe lotte, ma al tempo stesso è preso da quanto di più avanzato offrono la ricerca e l'impresa. Poi, l'attenzione discreta alla cultura e all'arte, e quell'amore del mare ne quale sembra voler sciogliere la sua esistenza controversa; facendoci un viaggio, in qualche modo, proprio intorno alla qualità della vita.

Il successo del "Moro di Venezia", le cui prove coinvolgono ormai il Paese, è qualcosa di simbolico che lascia intravedere una metafora addirittura politica, quella del "buogoverno": frutto di sicure professionalità, ma al servizio di un progetto che interpreti il massimo delle opzioni possibili. Mentre molti "bompresi", non solo in mare, paiono truccati, l'ingenua pretesa di scorgere in una barca una sorta di emblema nazionale è forse l'apprezzamento di un valore cui non si vuole rinunciare.

Spazio acquisito dai programmi Cilog Cultura

Per tanti, comuni mortali che l'ascoltano "la sua voce è piena di soldi", come quella del "grande Gatsby" di Fitzgerald. Questi, insieme con Hemingway, stabili che i ricchi non sono come gli altri. Sono diversi: infatti hanno il denaro. Che altro di speciale li distingue?

Quando ero ancora un ragazzino, e le ricchezze erano altre ricchezze, venivo considerato dai miei compagni, dagli insegnanti, dal parroco, ed anche nei negozi, un ricco. "Cosa ti preoccupi, che sei ricco", "Cosa puoi saperne tu che sei ricco", "Per forza che le piaci, sei ricco", "Se non fai la carità tu che sei ricco..." Fu così che abbordai mio padre e profittando del fatto che stava pulendo il fucile da caccia gli chiesi che cosa pensava di quella storia. Lui, senza voltarsi, mi rispose: "Ti vogliono dire che hai la possibilità di diventare un gran coglione!" "E io cosa posso fare per non diventarlo?" "Devi fare quello che fanno gli altri, e farlo meglio. E siccome non sei un coglione non sarai neppure un ricco". Tieni, monta il fucile e sta attento a non rovinarlo". Il giorno dopo, tornato in collegio, decisi. Col tempo sono diventato un leader. Per questo, in pratica, non so quasi niente dei ricchi e non mi ha mai interessato conoscere le loro storie. Non ricordo niente del "grande Gatsby", non mi interessa Fitzgerald, mentre mi piacciono quei bei tipi di *Pian della Tortilla*, il cacciatore Ernest Hemingway in *Verdi colline d'Africa*, Orazio Nelson, Sisifo. Ecco, Sisifo mi piace moltissimo; specie come lo descrive Camus, nel momento in cui guarda rotolare il suo sasso, laggiù, e poi riparte con un altro sasso per guadagnarsi un'impossibile vita eterna... A me sembra anche un tipo allegro, questo Sisifo!

10 MAG. 1992

Lei ha fondato i suoi successi sulla professionalità, affidandosi al tempo stesso a un'idea filosofica, e quindi astratta, dell'esistenza: la domanda che dobbiamo farci - ha scritto - non è *cosa fare*, ma *come esistere*. È possibile che la concretezza, penso nondirado impietosa, della sua vita imprenditoriale debba tanto a una vocazione così virtuosa?

La mia vita imprenditoriale è lo specchio del mio carattere. Quella che lei chiama "concretezza nondirado impietosa" è solo il frutto di una convinzione che sento molto: di dover vivere occasioni e possibilità, ma anche intuizioni e rischi, nella maniera più coinvolgente possibile. Sapendo che "scegliere" è un obbligo al quale non è giusto sottrarsi. L'asci che mi citi: "Personalmente sono dell'idea che la vita debba essere vissuta sino in fondo, e non per finta; anche se talvolta c'è da farsi venire il mal di stomaco". Quanto al doversi chiedere "come esistere; piuttosto di che cosa fare", si tratta di una visione contingente, legata al momento che stiamo vivendo. Non significa che me ne stia con le mani in mano, scrutando l'animo mio e degli altri, in attesa che si diradino le nebbie sulla scena mondiale della politica e dell'economia: da un anno a questa parte, da quando cioè sono uscito dal gruppo Ferruzzi, ho lavorato senza sosta per ritagliarmi uno spazio operativo, ma anche esistenziale, coerente con i tempi che stiamo vivendo. A mio modo di vedere essi richiedono leggerezza e comprensione: leggerezza di strutture e di apparati, comprensione dei problemi e dei fenomeni. Non amo lo spirito, come dire?, di sventura: questa crisi di fine millennio è una crisi di crescita, l'umanità è alla ricerca di nuovi equilibri che non possiamo prevedere, ma che miglioreranno la qualità della vita, a cominciare dai rapporti non solo fra nazioni e popoli, ma anche fra individui. Il cambiamento è sempre provvido, è la vita stessa. Per questo continuo a interrogarmi su come dovremo essere domani. Sono un ottimista che coltiva i buoni motivi per esserlo, e quindi non si consegna alle illusioni.

Lei ha scritto: "Sono convinto che senza una certa dose d'ingenuità non si riesce a combinare niente nella vita. Tutti abbiamo il dovere di essere ingenui. E anche generosi". Mi riesce difficile vedere dell'ingenuità nel prendere un "gruppo" che vale seimila miliardi e moltiplicarlo, in qualche anno, per sei...

L'ingenuità di cui stiamo parlando è uno stato d'animo, non un metodo di lavoro. Di una natura semplice, ma non effimera. Significa questo: in tutte le cose che faccio metto sempre una forte dose di buona fede, pronto a infuriarmi quando mi si risponde con la malafede. E poi, l'ingenuità è anche altro: è un tratto della gioventù, e io vorrei conservare qualcosa della giovinezza! A dispetto degli anni. Chissà se non varrebbe la pena di ripristinare il significato arcaico del termine "ingenuo": *degno di un uomo libero*. Non ci metto dell'enfasi, mi creda; semmai un po' di severità. Questa sì, ingenua.

Che cosa deve, dei suoi successi, a questa "ingenua severità"?

La rete dei rapporti di stima che mi legano ai protagonisti dell'economia e della politica internazionale. Anche quando colpisco duro lo faccio con rigore. E dev'essere vero se mi viene riconosciuto dagli stessi avversari. Non ho mai apprezzato, mi creda, quel di più di ragione, o di forza, che supera la vittoria ai punti. Il K.O., nei miei match, non ha senso. New Zealand è stata battuta punto per punto: viva New Zealand! Del resto, non è colpa del suo equipaggio: era debole il progetto, che nel tentativo di prevalere ha dovuto includere una irregolarità.

Per un imprenditore, ma anche per un uomo di mare, è sempre necessario avere piani calcolati al millesimo?

Non vorrei essere sentenzioso, ma gli obiettivi sono tappe necessarie e importanti di un percorso che deve portare ogni volta più in là. Dove? Nessuno può conoscere in assoluto l'esito della propria avventura, ma è importante avere l'animo aperto al nuovo e al diverso, perché cambiare vuol dire crescere e migliorare.

Lei era già padrone di molto quando aveva successo l'idea che "la proprietà è un furto". Ha mai pensato che la ricchezza abbia bisogno di giustificarsi?

Il bisogno di giustificare la ricchezza è tipico delle società arretrate. Inclino a credere, un po' calvinisticamente, che il denaro, quando è il frutto di comportamenti corretti, non sia la proverbiale "farina del diavolo". E di farina me ne intendo! Sono convinto che più una società cresce, più sviluppa il perseguimento della ricchezza. Certo, non dovrà essere appannaggio di pochi. Altrimenti non è ricchezza, ma privilegio. La ricchezza, intesa come benessere diffuso, può diventare una condizione sociale. Il privilegio, invece, ha per destino di restare una sorta di ruberia!

Il calvinismo è anche la dottrina della predestinazione, dei destini assegnati. Non le piacerà anche per questo?

No, già la parola destino è detestabile. Spesso, nella storia, ha portato male. Significa qualcosa di deciso senza di te, che ti scarica di pesi, di responsabilità...

Il successo economico è diventato il metro di misura della qualità umana e sociale dell'individuo. Lei, in questo senso, è del ramo: che cosa si perde dietro quel guadagno?

È più corretto dire che cosa "si rischia di perdere". Io cerco di limitare al massimo questo rischio, conservo le mie passioni, ho la mia famiglia, i miei amici, le mie consuetudini. Anch'io, ogni tanto, ho un sogno!

Come giudica la storia della nostra grande imprenditoria, la sua qualità umana, morale e civile? È migliore o peggiore della sua fama?

Forse è migliore della sua fama, e anche dei risultati conseguiti. Voglio dire che le doti del capitalismo nostrano sono forse migliori del sistema che ha contribuito a sviluppare. Il nostro, del resto, è un Paese che negli ultimi quattro secoli è stato geograficamente e politicamente chiuso, e quindi marginale.

Non crede che la nostra imprenditoria abbia spesso goduto di protezioni, e persino di privilegi? E che non sempre ne sia valsa la pena?

È così. Purtroppo non ne valeva sempre la pena. L'imprenditoria italiana, grande e piccola, privata e pubblica, ha sicuramente goduto di protezioni e aiuti; come, del resto, il sistema bancario. Questo meccanismo ha avuto la sua ragion d'essere e ha anche prodotto risultati apprezzabili; ma alla resa dei conti si è rivelato un limite per lo sviluppo moderno del Paese. Siamo ormai post-moderni, e nondimando abbiamo saltato la modernità.

Il filosofo Emanuele Severino immagina la fine di questa fase del capitalismo. Quale natura e quali ruoli assumerebbe un'imprenditoria del tutto post-capitalistica?

Credo che il mondo ricco e industrializzato si stia muovendo verso una forma di capitalismo sempre più diffusa. La partecipazione ai rischi d'impresa e la separazione tra capitale e gestione sono i due elementi su cui mediare per il futuro. Il post-capitalismo sarà il capitalismo di domani.

A decidere il destino di milioni di persone sembra oggi, più che mai, l'economia. In Italia essa è nelle mani di un gruppo di famiglie. Con tutto il rispetto per la funzione esercitata e i successi conseguiti, nessuno, in fondo, vi ha eletto o delegato: da dove ricavate la certezza che le vostre scelte sono corrette? Perché, quando risultano sbagliate, siamo tutti a pagarle? Cambierà qualcosa, in questo senso?

Cambierà nella direzione che le ho appena detto. La globalizzazione dei mercati e la dimensione sempre più rilevante degli affari, unite alla difficoltà di gestire imprese di quella complessità, induce già al cambiamento. Non credo di sbagliare dicendo che in futuro saremo tutti un po' più capitalisti e tutti un po' più manager.

Perché fra la teoria economica e quella sui "sentimenti morali", l'una e l'altra di Adamo Smith, la più praticata è ancora la prima?

Perché è molto più facile. E più comoda. Basta guardarsi intorno.

Lei afferma che la sfida è ormai planetaria e non può più essere solo economica e politica, ma totale. Chi è più attrezzato per farcela? Chi ha la potenza economica maggiore, il sistema politico più stabile, il Paese meglio

disposto alle innovazioni, il bagaglio morale più saldo, i produttori di ricchezza più sensibili alla cultura della responsabilità sociale, le lobbies più forti?

È una domanda complessa, perché pregi e difetti, forza e debolezza, si mescolano. E non solo da noi. Ho una grande fiducia nelle forze della nuova Europa. L'Europa unita è il vero, grande elemento di novità nel panorama dei rapporti internazionali, insieme con il crollo dell'impero sovietico. Comunque, non trascurerei le realtà emergenti, in Asia come in Occidente. Perché possono mettere in gioco una voglia del nuovo e una disponibilità al cambiamento che esplodono da un lungo silenzio. Talvolta è più facile costruire partendo da zero, piuttosto che inseguire fuggevoli mediazioni con l'esistente.

La fine delle ideologie è arrivata quando la classe operaia era ormai entrata in un sistema, per dir così, interclassista. Eppure l'ideologia aveva molto concorso alla sua promozione. Le classi più deboli da dove trarranno, da oggi, il loro patrimonio ideale?

Non ho dubbi: dalla voglia di emergere e di confrontarsi con il proprio futuro.

È ipotizzabile, per il sindacato storico, lo stesso destino dell'ideologia? Quali problemi susciterebbe un'evenienza del genere? È possibile, augurabile, temibile?

Nessuno può augurarsi la scomparsa delle grandi organizzazioni sindacali. Non solo per la loro storia, ma anche per la natura del loro compito. È certo, però, che il sindacato dovrà continuare a modificarsi, interpretando le nuove esigenze e uscendo dalle logiche di potere in cui, fatalmente, tutte le associazioni rischiano di indugiare. Se il sindacalismo rimpiangesse le ideologie, ne seguirebbe la sorte.

Quali saranno le nuove povertà? E chi dovrà tutelarle?

Le nuove povertà le abbiamo già sotto gli occhi, premono alle frontiere, ci chiedono tante cose: per ora, di lavare i vetri delle automobili agli incroci delle nostre strade. Il compito di tutelarle è di tutti, perché è un dovere umano, morale e civile. Ma è un'impresa che non trova tutti sufficientemente attrezzati. Non aspettiamoci che lo faccia la Ibm o la General Motors, perché ci sono millenni di storia da colmare.

Lei ha sostenuto: "Bisogna che quelli che hanno il senso della morale lo conservino, e **coloro che non ce l'hanno facciano di tutto per acquisirlo al più presto**". Nella seconda parte della frase fa capolino, mi sembra, quell'ingenuità che lei si attribuisce. La ricchezza "travìa il cuore dei principi", dice la Bibbia. Dovrà nascere un'altra etica per giustificare una nuova idea del profitto, o basterà la legge del mercato?

Non è detto che la ricchezza corrompa sempre e comunque il cuore dei principi. Né quello dei principi, dove l'accento messo su un'altra "i" dà alla parola un valore, se non opposto, infinitamente più grande. È certo però che dove nasce un mercato nuovo non potremo evitare anche i cattivi capitalisti. Lo stiamo vedendo nell'Europa orientale. L'abbiamo già visto in Occidente.

L'uso della ricchezza può diventare un valore non semplicemente legato al numero degli zeri? Quei quarantamila bambini che nel mondo muoiono ogni giorno di fame sono vittime dell'ideologia e della politica inadempienti: crede che l'economia abbia in sé le forze culturali e morali per prendere in mano l'enorme questione?

Quei quarantamila bambini sono vittime dello sviluppo mancato. L'economia ha in sé le forze per risolvere il problema. Non dimentichiamo che ancora a metà di questo secolo i bambini morivano di privazione e di abbandono nel basso Polesine, cioè nel cuore della nostra *Padania felix*.

Lei viene da una cultura imprenditoriale, diciamo, di famiglia. È una garanzia?

È una garanzia rispetto a quei valori di correttezza, intransigenza e lealtà che sento di avere ereditato da mio padre e da mio suocero. Devo loro più che una lezione: devo loro l'averla capita, condivisa, e spero praticata.

Se la domanda, fatta proprio a lei, non è sleale, può dirmi quando le grandi fortune uniscono o dividono le famiglie?

Le grandi fortune, fisiologicamente, finiscono col dividere le famiglie. Per questo è doveroso preoccuparsi in tempo delle nuove generazioni e di ciò che lasceremo loro. Va garantito, per il dopo, qualcosa che forse si sarebbe dovuto difendere, o fare, prima.

"Era un mondo geometrico", lei narra nel suo libro-intervista "quello che vidi nella mia prima infanzia. E ogni linea, ogni angolo riconduceva alla persona di mio padre". Ricorderà quanto scrisse Walter Lippmann: "La prova del valore di un leader è che si lasci dietro, in altri uomini, la convinzione e la volontà di proseguire la sua opera". Questo, lo ha appena detto, è accaduto nel suo rapporto con il padre e con il suocero. Ma ora il padre è lei: quali convinzioni e quali volontà lascerà ai suoi figli?

Come padre, e poi come imprenditore, sarei contento di poter trasmettere ai miei figli quell'apertura alla vita e quello spirito di perseveranza che fanno parte del mio patrimonio morale. Ricevuto, ripeto. E spero onorato.

Lei ama ricordare l'amicizia con un pescatore della sua città. Come riconosce i veri amici? C'è un rischio di averne troppi? O troppo pochi?

Ero amico di questo pescatore, Peppino, e lui era amico mio, perché eravamo interessati l'uno all'altro. Gli mancavano due dita della mano destra e tutti i denti davanti. Mi insegnava come annodare gli ami, come scegliere la canna per i branzini, come far muovere le muggini da richiamo, come lanciare la fiocina. Poi lui chiedeva come mi andava con la scuola, con i genitori, con gli amici e con le ragazze, io glielo dicevo e lui stava attento. Per Natale veniva a casa vestito a festa, con un bel vassoio di paste che portava dal suo paese, Argenta, dove le facevano grandi come il pane e in ogni cannolo c'era un etto di crema. L'ultima volta che le ha portate aveva novantadue anni e sembrava un giovanotto. Siamo stati amici da quando portavo le sottanine, come si usava allora prima dei tre anni. Mi sembra ancora di vederlo, seduto dietro, sul sedile incassato nel bagagliaio della *Dilambda*. Sembrava di bronzo e aveva i capelli ricci. Era stato in Cina all'epoca dei *Boxer*. Aveva una grande passione per la Cina, però i denti e le dita li aveva persi laggiù, tesando un cavo d'acciaio; da solo, perché non sopportava nessuno. Tranne mio padre, per il quale aveva una specie di adorazione, e mia madre perché era, per così dire, incorporata; e alla fine anche la mia ragazza di cui, secondo me, si era perdutamente innamorato. Quando gliela presentai, la guardò bene da cima a fondo, come fosse un branzino, e disse: "È proprio belle di tutta".

Ora, come lei saprà, da ventidue anni ho al mio fianco Angelo Vianello. Purtroppo non si sono mai conosciuti, Angelo e Peppino detto il Moro. Ma forse è stato meglio così: tutti e due gelosi come i gatti rossi, chissà che ne sarebbe venuto! L'amicizia è questa, è come l'amore: sboccia all'improvviso e poi la si deve consolidare nel tempo. Sapendo bene che gli amici non è giusto valutarli solo sul nostro terreno, ma anche e soprattutto sul loro. Ne bastano pochi, ad averne troppi si rischia di non averne nessuno.

A chi sta pensando?

A chiunque confoonda l'amicizia con l'interesse e il tornaconto personale. Oppure a chi pecca di egoismo e superficialità. Ma ricordo sempre ciò che ripete il mio più vecchio amico, Vanni Balestracci: la fiducia nel prossimo, se passi la misura, è l'unico delitto che non resta mai impunito!

CORRIERE DELLA SERA
10 MAG. 1992

Il "Moro" è la sua metafora? Ma vale anche per una barca su cui poter salire tutti?

Sì, il "Moro" è la mia metafora, il simbolo dell'avventura vissuta come intendo io, cioè con professionalità, metodo, ricerca, sperimentazione, allenamento, coraggio, rispetto degli avversari e delle regole del gioco. È una metafora della vita e ognuno ci si può ritrovare. Sia in mare che a terra.

Ho anch'io una metafora: lei, a terra, ha mai abusato del bompreso?

Categoricamente no! Fa parte di quei trucchi che non appartengono alla mia "ingenuità".