

Il settimanale tributario più diffuso in edicola o in abbonamento

PAGINA 25 - N. 170

Il Sole 24 ORE

MERCOLEDÌ 23 GIUGNO 1993

PER I NUOVI ABBONAMENTI CHIAMATA GRATUITA NUMEROVERDE 1678-61160

La crisi di Ravenna

In una lettera a «Il Sole-24 Ore» la replica di Gardini alle accuse di cattiva gestione imprenditoriale

«La Ferruzzi tradita dal divorzio»

Non fu il caso della chimica ma la rottura familiare a scatenare il degrado dei conti - L'invito a tornare nel gruppo

di Raul Gardini

Il mio nome e il mio operato, nelle ultime settimane, sono stati più volte tirati in ballo in relazione alle vicende del gruppo Ferruzzi. Avendo speso 34 anni di vita e attività all'interno di quel gruppo, di cui 12 (dall'80 all'91) in qualità di presidente, il fatto in sé non mi stupisce, se non fosse che in più di un'occasione mi sono state attribuite responsabilità che non mi appartengono, e che alla luce della mia personale vicenda professionale e umana suonano oggi come beffarde.

In particolare mi "pesano" tre generi di accuse: aver privilegiato nel corso degli anni 80 le attività finanziarie, trascurando quelle industriali; aver caricato di eccessivi debiti il gruppo Ferruzzi; aver inseguito illusori sogni di grandezza, esponendo il gruppo al rischio di una crescita squilibrata per la mania di voler fare tutto e primeggiare in tutto. Si tratta di tre accuse palesemente infondate che mi costringono a puntualizzare quanto segue:

Quando ho ereditato da mio suocero Serafino il timone del gruppo, la Ferruzzi era essenzialmente una grande società di trading internazionale. Su un fatturato complessivo di 3.000 miliardi di lire, il peso dell'industria non superava il 20%, e in buona parte si trattava di attività industriali acquisite nel corso dell'ultimo anno (leggi Eridania). La struttura del gruppo era di tipo familiare, le singole società erano possedute direttamente dalle persone fisiche, non esisteva un bilancio consolidato e neppure un organigramma completo di tutte le attività sparse nel mondo. La Borsa era qualcosa di misterioso, a cui ci eravamo avvicinati da appena un anno con l'acquisto dell'Eridania e dell'Agrocola.

La Ferruzzi era cresciuta attraverso gli anni 60 e 70 essenzialmente grazie alla spinta e alla genialità del suo fondatore. Ma era una barca inadatta ad affrontare gli anni 80. In primo luogo perché l'attività di trading si stava rapidamente ridimensionando. In secondo luogo perché i settori industriali in cui operava, come lo zucchero e l'olio di semi, erano in condizioni disastrose. Infine perché la struttura del gruppo era di tipo "arcaico", le società erano generalmente sottocapitalizzate, l'esposizione finanziaria verso le banche abbastanza alta e garantita dai beni personali della famiglia. Avevamo due scelte. La prima consisteva nell'accontentarci del livello di benessere lasciati in eredità da Serafino, cercando di gestire al meglio l'esistente. Era sicuramente la scelta più facile, che avrebbe in ogni caso assicurato a noi e a nostri figli e nipoti di che vivere agiatamente, senza lesinare tempo e mezzi per le banche a vela o la caccia. Dico questo perché qualcuno, negli ultimi giorni, ha trovato il modo di ironizzare anche sui soldi spesi per il Moro di Venezia o sulla mia passione per le anatre e i beccaccini. La seconda scelta che avevamo davanti era più impegnativa, ma anche più avvincente: impiegare il capitale umano, culturale e di mezzi della Ferruzzi per diventare un gruppo moderno. Fu questa la strada che proposi e che i miei familiari accettarono. Con ambizione, certamente, ma an-

che con l'orgoglio di proseguire l'opera di Serafino Ferruzzi;

gli anni 80 sono stati per noi gli anni della grande crescita industriale. I fatti parlano da soli. Abbiamo contribuito in prima persona al risanamento del settore saccharifero nazionale (chi si ricorda più delle tre «M» dello zucchero italiano, Monti, Maraldi e Montesi?), abbiamo acquisito il controllo della Béghin Say in Francia e dato via al più importante gruppo europeo del settore. Abbiamo ristrutturato l'industria olearia e delle materie grasse vegetali, creando anche in questo campo il principale raggruppamento industriale d'Europa, con l'acquisto di molti piccoli produttori traballanti in Italia del colosso Lesieur in Francia, di Koipe in Spagna e di Central Soya negli Stati Uniti. Abbiamo infine completato il ciclo acquistando le attività della Cpe Europa, diventando leader continentale anche nella produzione degli amidi. Il gruppo agrario alimentare che fa capo all'Eridania è la testimonianza del suo lavoro fatto con i suoi 13 mila miliardi di fatturato consolidato, i suoi utili, la sua efficienza e solidità patrimoniale. Voglio solo ricordare che nell'80 Eridania e Italiana Oli e Risi fatturavano poche centinaia di miliardi ed entrambe rischiavano seriamente per il dissesto dei rispettivi settori;

tutto questo non sarebbe stato possibile senza la coincidenza di due fattori: il ricorso al mercato mobiliare e al credito delle banche. Due elementi di cui nessun imprenditore che si rispetti può fare a meno. Il ricorso di Borsa degli anni 85/87 fece da volano a un processo che era già ampiamente avviato e che aveva trovato la sua espressione più significativa nella riorganizzazione del gruppo, con la quotazione di tutte le attività della famiglia Ferruzzi e la presentazione dei primi bilanci consolidati. Insomma, ci siamo con-

cialmente quali erano le nostre strategie e gli obiettivi. Il mercato e gli operatori ci hanno dato credito e fiducia. Questo ha consentito al gruppo di crescere in maniera equilibrata e senza mai fare il passo più lungo della gamba. Anche perché a ogni acquisizione seguiva-

Si profila battaglia sul nodo Fondiaria

MILANO — Altro che confusioni giornalistiche, speculazioni e complotti: ora è arrivato il supplemento di chiarezza ma i titoli continuano, inesorabilmente, a cadere. Ten Montedison ha ceduto a listino il 2,24% in chiusura a 874 lire e ha proseguito a scendere fino a 855. È andata peggio a Ferfin, protagonista di un crollo del 12,08% che la sta schiacciando verso minimi assoluti, ieri è terminata a 550. In questa differenza di prezzi sta la percezione, corretta, del diverso stato di salute tra le due società. Ma la distanza che separa entrambe dal nominale è un messaggio altrettanto chiaro: il mercato, in questa situazione, non intende partecipare alla ricapitalizzazione del gruppo.

Non va molto meglio nelle altre province dell'ex impero di Ravenna. Fondiaria ha perso il 2,4% abbandonando quota 26mila e Gaic ha proseguito la ritirata, aggiungendo un altro 4,67 agli ultimi ribassi. Corre lungo quest'asse la partita più delicata dell'intera vicenda. Qualche segnale era già arrivato nei giorni scorsi, da parte di chi vedeva nel-

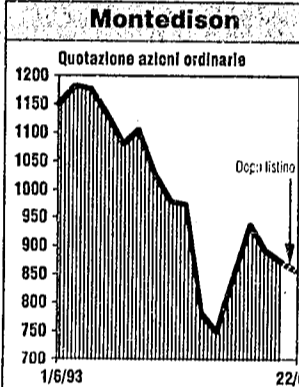
l'aumento di capitale Fondiaria l'operazione che ha convinto la magistratura milanese a scendere in campo con grande evidenza di annuncio. I fronti di potenziale conflitto non sono tuttavia circoscritti a Palazzo di giustizia. Nei giorni scorsi, a quanto risulta, Mediobanca ha deciso di rinviare sine die la "pratica Axa" che da mesi girava sui tavoli di via Filodrammatici. E in sostanza l'offerta avanzata dal gruppo francese, e filtrata sui giornali in più di una occasione, per rilevare una delle compagnie della galassia Fondiaria, la Milano. Non sono i termini della proposta, che proprio di recente era stata reiterata dai francesi: i soli parametri di riferimento sono la capitalizzazione di Borsa di poco inferiore a 900 miliardi e la quota di controllo, poco superiore al 51%.

Ma la decisione di congelare ogni trattativa sembra aver creato ulteriore malumore tra gli eredi di Camillo De Benedetti. La ragione è evidente: in assenza di interventi a sostegno da parte del pool bancario

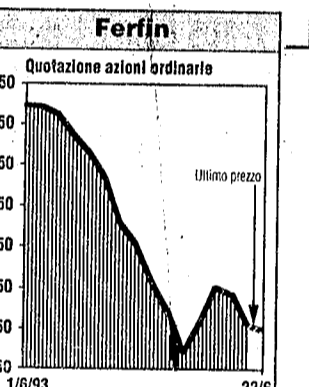
Gaic non sarà in grado di far fronte all'aumento di capitale che, come è noto, prevede una fortissima diluizione (saranno offerte due nuove azioni per ogni vecchia a 6.500 lire) con conseguente perdita del controllo su Fondiaria senza contropartita. Ma che necessità c'era di lanciare l'aumento se il gruppo assicurativo, dopo il pacco di miliardi incassati con Amb, può vendere qualche pezzo pregiato? In questo modo, viceversa, per Gaic la compagnia fiorentina rischia di diventare una semplice partecipazione finanziaria: cosa che farebbe infuriare qualsiasi socio di minoranza, figurarsi chi ne ha il controllo. Ma se i Ferruzzi hanno ben altri tavoli sui quali far pesare il loro "sacrificio" in Fondiaria, ben diverso è il discorso per gli eredi di Camillo De Benedetti, ai quali non rimane altro. Se il contrasto non è esplosivo e perché non si sono finora svolte riunioni del consiglio di amministrazione, si attende che il prossimo, forse si scontrerà al lunedì successivo ma è chiaro che entro l'assemblea del 29 giugno si dovrà an-

dare a un chiarimento che si profila burrascoso. Proprio ieri si è svolta l'assemblea della Milano, ma di queste faccende non si è parlato. Ha offerto invece il destino ad Arrigo Mignoli, rappresentante dei Ferruzzi, per chiarire che le nomine dei nuovi vertici di Ferfin e Montedison, Guido Rossi ed Enrico Bondi, saranno formalizzate dopo le assemblee di fine giugno. L'amministratore delegato di Fondiaria, Arrigo Bianchi di Lavagna, ha annunciato che l'assemblea per l'aumento si terrà il 2 o il 3 agosto, mentre l'operazione partirà in autunno ed è vantaggiosa per i piccoli azionisti. Ribadisce l'indipendenza della compagnia e dei suoi manager, a prescindere da chi sarà il proprietario. Il resto della giornata ha visto nuovi incontri tra le banche creditrici: quelle estere, ha fatto sapere il presidente dell'Aiba Guido Rosa, decideranno nel giro di un paio di giorni se aderire al "comitato" degli istituti creditorii.

Guido Rivolta



MILANO — È di 744 miliardi il patrimonio netto consolidato della Milano assicurazioni, compagnia che ha chiuso il bilancio '92 di gruppo con una perdita di 346 miliardi, mentre la raccolta premi complessiva è salita a 1.600 miliardi e gli investimenti a 2.718 miliardi. I conti consolidati, che da quest'anno comprendono anche la Polaris assicurazioni, sono stati esaminati ieri dal cda, riunito al termine dell'assemblea che ha approvato il bilancio e ha fermato nel consiglio Alberto Marlo Ferrari (presidente), Arrigo Bianchi di Lavagna (vice presidente esecutivo) e Carlo Maria Colombo. Il compenso agli amministratori è stato ridotto da 535 a 120 milioni complessivi. Nei primi quattro mesi dell'anno, i premi danni della compagnia sono cresciuti dell'11% mentre nel settore vita lo sviluppo ha raggiunto il 50%, grazie anche all'intesa con il gruppo San Paolo di Torino (che controlla il 26,79% del capitale ordinario della Milano). Un'intesa che nel '92 ha fruttato una raccolta di 50 miliardi, che salirà a 80 nel '93 per arrivare a 200 nel '94.



Barucci esprime ottimismo sul salvataggio ma avverte: l'esposizione verso le banche straniere tocca 6.500 miliardi

«Su Foro Buonaparte l'incognita dell'estero»

ROMA — Quello del gruppo Ferruzzi «non è un crack finanziario né un fallimento industriale». Per il ministro del Tesoro, Piero Barucci, è un caso «grave» che «va affrontato con urgenza», sapendo che in gioco c'è anche un problema di credibilità del sistema Italia. Nessun ottimismo di maniera, dunque, ma «nervi saldi». Per Barucci il piano di rilancio al quale le banche stanno lavorando è possibile e non si tradurrà in una «pubblicizzazione surrettizia» del secondo gruppo privato nazionale. Per evitare un nuovo caso Efim occorre però grande cautela, visto che tra i creditori ci sono oltre cento istituti esteri, esposti per 6.500 miliardi. Chiamato a informare il Parlamento sulla crisi Ferruzzi, sul ruolo avuto dalla banca e dalle autorità di vigilanza, sulla prospettive del piano di salvataggio al quale stanno lavorando Mediobanca, Comit, Credit, Banca di

Roma e San Paolo, Barucci ha fornito ieri alla commissione Finanze della Camera la sua versione dei fatti. Per quasi tre ore il responsabile del Tesoro ha snocciolato dati e valutazioni ed è stato sottoposto a un vero e proprio fuoco di fila di domande dei parlamentari. Molti dei quali non hanno conditi l'intervento del ministro e non hanno risparmiato critiche e accuse sulla vicenda. Per rispondere a una lunga lista di questioni Barucci è stato così riconvocato per venerdì mentre altri audizioni, a cominciare da quelle dei responsabili di Consob e Banca d'Italia, sono già state chieste da più parti. Dopo aver ricordato come la complessità del gruppo di Ravenna renda problematico avere un quadro completo delle situazione e premesso che non aspetta né al Tesoro né alla Banca d'Italia controllare lo stato di salute delle imprese industriali, Barucci è andato al cuore del

problema: i debiti del gruppo di Ravenna e il comportamento delle banche creditrici. Dei 31 mila miliardi di debiti lordi accumulati a fine '92, ha spiegato, 27 mila sono relativi a enti creditizi. Tra banche e società finanziarie, quelle maggiormente esposte sono 218; gli istituti di credito con i quali il gruppo di Ravenna intrattiene rapporti d'affari salgono però a 240, di cui 110 esteri con un'esposizione di 6.500 miliardi. E qui il ministro ha ribadito le argomentazioni espresse da Bankitalia pochi giorni fa: nel caso Ferruzzi le soglie prudenziali per la concessione di crediti «non sono state superate almeno da parte delle banche più esposte»; non è vero che gli istituti non abbiano prestato la necessaria attenzione all'evoluzione della situazione (a fine aprile il rapporto tra credito utilizzato e accordato era del 75% e in più di un caso del 65%); posto che avesse titolo

per intervenire, Bankitalia non disponeva di dati completi dalla centrale rischi, visto che molte operazioni (quelle effettuate all'estero o quelle che passavano attraverso società finanziarie) non sono censite e comunque, le informazioni si riferiscono a singole posizioni e non alla situazione di gruppo. Due per Barucci sono le cause all'origine della crisi Ferruzzi: una strategia di crescita «via indebitamento» che si è dimostrata sbagliata; la congiuntura negativa e la crescita dei tassi d'interesse, due fatti che forse erano in una certa misura prevedibili ma che in ogni caso non sono stati previsti. Il ministro ha dato atto alla famiglia Ferruzzi di aver tratto correttamente le conseguenze della situazione che si era venuta a determinare: «Appena colto il punto debole, si è fatta da parte». Le attività strategiche del gruppo, ha inoltre puntualiz-

zato il responsabile del Tesoro, restano potenzialmente sane sotto il profilo industriale (il margine operativo, ha detto, è cresciuto del 50% nel primo trimestre '93) e ciò gioca a favore del piano di intervento al quale stanno lavorando le banche e le banche mandatarie devono lavorare con tranquillità», ha affermato, e approntare autonomamente gli interventi necessari per salvaguardare il core business del gruppo. «Il caso è quantitativamente di grande rilievo — ha osservato — ma arriva dopo che un'altra decina di casi analoghi erano già scoppiati nel panorama italiano. Ho fiducia che le misure poste in atto e la strategia che si intravede possano portare a un rilancio del gruppo». Barucci ha poi smentito qualsiasi legame tra la delibera Cier sui rapporti banche-industria e la crisi Ferruzzi. «Nessuna coincidenza», ha assicurato. Aggiun-

gendo che delle tre possibili opzioni offerte alle banche per entrare nel capitale di un'impresa — una definita dal ministro «ordinaria», l'altra «per recupero crediti», la terza «di riciclaggio finanziario» — solo quest'ultima potrà essere impiegata per il gruppo di Ravenna. E per di più, ha aggiunto, secondo limiti ben precisi e sottoposti a una procedura in base alla quale il piano definito sarà soggetto a un accurato esame da parte di Bankitalia. Nessuna pubblicizzazione «surrettizia» in vista, dunque. E nessun effetto, secondo Barucci, neppure per i piani di privatizzazione della Comit e del Credit. La linea decisa dal Governo non cambia, ha concluso il ministro, come dimostra anche la decisione di mettere sul mercato l'Imi mediante un'offerta pubblica di vendita.

M.Cal.

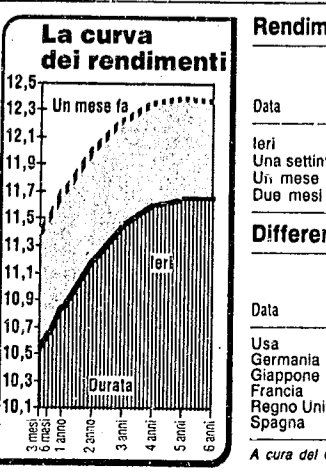


Piero Barucci

MERCATO MONETARIO

Tassi in netta discesa per i Cte 25/6/93, in asta ieri per 600 milioni di ecu. Il tasso lordo è calato, rispetto all'emissione dell'8 aprile, all'8,12% dal 9,42%, mentre il netto è passato al 7,02% dall'8,16%. Sul secondario, prese di beneficio hanno determinato un calo dei prezzi. Il BTP 1/6/2003 ha chiuso a 99,95/98 da 100,06/15, il BTP 1/6/98 è passato a 100,65/85 da 100,73/78. I future sul BTP decennali, dopo aver toccato il nuovo massimo a 102,66 (e un minimo a 101,85), hanno chiuso praticamente invariati. Tassi in flessione sul mercato interbancario, con l'overnight medio in calo dal 9,95% al 9,875 per cento. La Banca d'Italia è intervenuta con un p/t dell'importo di 7 mila miliardi, accolto al tasso medio del 10,03% (dal 10,13% di lunedì) e minimo del 9,95% (dal 10,05%).

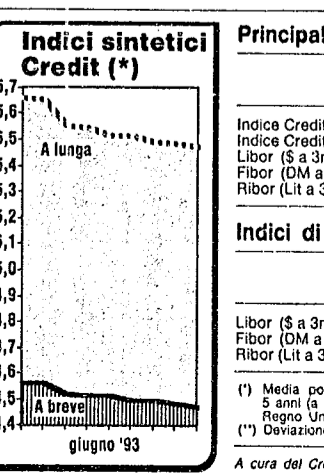
TITOLI DI STATO ITALIANI



Rendimenti dei titoli di Stato per durata finanziaria (%)

Table with columns for Data, Durata (3 mesi, 6 mesi, 1 anno, 2 anni, 3 anni, 4 anni, 5 anni, 6 anni) and Rendimenti (%) values.

TASSI INTERNAZIONALI



Principali indicatori (%)

Table with columns for Indicator, 1 sett. prima, 1 mese prima, and values for various indicators like Indice Credit a breve, Libor, etc.

Fondo

Advertisement for BAI GEST MONETARIO, featuring the text 'Un'alternativa efficace ai soliti titoli.' and logos for Banca d'America e d'Italia and Gruppo Deutsche Bank.

Fondazione Raul Gardini.

IL Sole 24 Ore FINANZA E MERCATI 23 GIUGNO 1993

La crisi di Ravenna - In una lettera a "Il Sole - 24 ore" la replica di Gardini alle accuse di cattiva gestione imprenditoriale

"La Ferruzzi tradita dal divorzio" di Raul Gardini

Non fu il caso della chimica ma la rottura familiare a scatenare il degrado dei conti –
L'invito a tornare nel gruppo

Il mio nome e il mio operato, nelle ultime settimane, sono stati più volte tirati in ballo in relazione alle vicende del gruppo Ferruzzi. Avendo speso 34 anni di vita e attività all'interno di quel gruppo, di cui 12 (dall'80 al '91) in qualità di presidente, il fatto in sé non mi stupisce, se non fosse che in più di un'occasione mi sono state attribuite responsabilità che non mi appartengono, e che alla luce della mia personale vicenda professionale e umana suonano oggi come beffarde.

In particolare mi "pesano" tre generi di accuse: aver privilegiato nel corso degli anni 80 le attività finanziarie, trascurando quelle industriali; aver caricato di eccessivi debiti il gruppo Ferruzzi; aver inseguito illusori sogni di grandezza, esponendo il gruppo al rischio di una crescita squilibrata per la mania di voler fare tutto e primeggiare in tutto. Si tratta di tre accuse palesemente infondate che mi costringono a puntualizzare quanto segue:

1) quando ho ereditato da mio suocero Serafino il timone del gruppo, la Ferruzzi era essenzialmente una grande società di trading internazionale. Su un fatturato complessivo di 3.000 miliardi di lire, il peso dell'industria non superava il 20%, e in buona parte si trattava di attività industriali acquisite nel corso dell'ultimo anno (leggi Eridania). La struttura del gruppo era di tipo familiare, le singole società erano possedute direttamente dalle persone fisiche, non esisteva un bilancio consolidato e neppure un organigramma completo di tutte le attività sparse nel mondo. La Borsa era

Fondazione Raul Gardini.

qualcosa di misterioso, a cui ci eravamo avvicinati da appena un anno con l'acquisto dell'Eridania e dell'Agricola. La Ferruzzi era cresciuta attraverso gli anni 60 e 70 essenzialmente grazie alla spinta e alla genialità del suo fondatore. Ma era una barca inadatta ad affrontare gli anni 80. In primo luogo perché l'attività di trading si stava rapidamente ridimensionando. In secondo luogo perché i settori industriali in cui operava, come lo zucchero e l'olio di semi, erano in condizioni disastrose. Infine perché la struttura del gruppo era di tipo "arcaico", le società erano generalmente sottocapitalizzate, l'esposizione finanziaria verso le banche abbastanza alta e garantita dai beni personali della famiglia. Avevamo due scelte. La prima consisteva nell'accontentarci del livello di benessere lasciatoci in eredità da Serafino, cercando di gestire al meglio l'esistente. Era sicuramente la scelta più facile, che avrebbe in ogni caso assicurato a noi e a nostri figli e nipoti di che vivere agiatamente, senza lesinare tempo e mezzi per le barche a vela o la caccia. Dico questo perché qualcuno, negli ultimi giorni, ha trovato il modo di ironizzare anche sui soldi spesi per Il Moro di Venezia o sulla mia passione per le anatre e i beccaccini. La seconda scelta che avevamo davanti era più impegnativa, ma anche più avvincente: impiegare il capitale umano, culturale e di mezzi della Ferruzzi per diventare un gruppo moderno. Fu questa la strada che proposi e che i miei familiari accettarono. Con ambizione, certamente, ma anche con l'orgoglio di proseguire l'opera di Serafino Ferruzzi;

2) gli anni 80 sono stati per noi gli anni della grande crescita industriale. I fatti parlano da soli. Abbiamo contribuito in prima persona al risanamento del settore saccarifero nazionale (chi si ricorda più delle tre «M» dello zucchero italiano, Monti, Maraldi e Montesi?), abbiamo acquisito il controllo della Bèghin Say in Francia e dato via al più importante gruppo europeo del settore. Abbiamo ristrutturato l'industria olearia e delle materie grasse vegetali, creando anche in questo campo il principale raggruppamento industriale d'Europa, con l'acquisto di molti piccoli produttori traballanti in Italia, del colosso Lesieur in Francia, di Koipè in Spagna e di Central Soya negli Stati Uniti. Abbiamo infine completato il ciclo acquistando le attività della Cpc Europa, diventando leader continentali anche nella produzione degli amidi. Il gruppo agro-alimentare che

Fondazione Raul Gardini.

fa capo all'Eridania è lì a testimoniare il buon lavoro fatto con i suoi 13mila miliardi di fatturato consolidato, i suoi utili, la sua efficienza e solidità patrimoniale. Voglio solo ricordare che nell'80 Eridania e Italiana Oli e Risi fatturavano poche centinaia di miliardi ed entrambe rischiavano seriamente per il dissesto dei rispettivi settori;

3) tutto questo non sarebbe stato possibile senza la coincidenza di due fattori: il ricorso al mercato mobiliare e al credito delle banche. Due elementi di cui nessun imprenditore che si rispetti può fare a meno. Il boom di Borsa degli anni 85/87 fece da volano a un processo che era già ampiamente avviato e che aveva trovato la sua espressione più significativa nella riorganizzazione del gruppo, con la quotazione di tutte le attività della famiglia Ferruzzi e la presentazione dei primi bilanci consolidati. Insomma, ci siamo presentati pubblicamente al mercato, con tutte le carte in regola, dichiarando ufficialmente quali erano le nostre strategie e gli obiettivi. Il mercato e gli operatori ci hanno dato credito e fiducia. Questo ha consentito al gruppo di crescere in maniera equilibrata e senza mai fare il passo più lungo della gamba. Anche perché a ogni acquisizione seguivano sempre delle dismissioni di attività non strategiche, valga per tutte la divisione carta della Bèghin Say;

4) la conquista della Montedison, realizzatasi nell'87, ebbe un costo complessivo finale di 2.500 miliardi. Una cifra considerevole, che alcuni osservatori allora ritennero eccessiva. La mia valutazione degli asset Montedison era però di 12mila miliardi. E la Morgan Stanley, a cui affidai una stima subito dopo l'acquisizione, stabilì in 15.000 miliardi il valore di del gruppo chimico. Stime e valutazioni che si sono puntualmente rivelate esatte. Basti dire che la vendita di Standa, Mira Lanza e Rol fruttò circa 1.500 miliardi, con il che l'esposizione finanziaria della Ferruzzi tornò immediatamente in equilibrio. Si aggiunse poi la cessione del 40% di Enimont (2.805 miliardi). Ma il mercato ci aveva già richiesto anche la divisione farmaceutica offrendo 2.800 miliardi, Himont con una valutazione di 5.000 miliardi, nonché Ausimont e Antibioticos per altri 1.000 miliardi. Solo per citare i casi più noti. La conquista della Montedison, in breve, fu un autentico affare, che impose il gruppo Ferruzzi ai vertici dell'industria non solo

Fondazione Raul Gardini.

nazionale, ma anche mondiale. Continuo inoltre a pensare che l'idea di dare vita a un grande gruppo chimico italiano, unendo le attività di Montedison a quelle di Enichem, fosse un disegno strategico giusto. Il cui fallimento deve essere imputato alla volontà di non mollare la presa sul settore da parte delle forze politiche di allora, oltre che alla mia personale intransigenza, di cui però non mi rammarico;

5) nel '91, fallito il progetto chimico, si trattava a mio avviso di ripensare il futuro del gruppo. Era un momento analogo a quello che avevamo già vissuto nel 1980. La strada che bisognava seguire subito è nota: dismettere le attività chimiche che ci erano rimaste e per le quali potevamo attivare diverse offerte. Operazione che ci avrebbe consentito di ridurre nettamente l'indebitamento di Montedison. Era inoltre mia intenzione cedere l'editoria e la Calcestruzzi, per la quale avevamo ricevuto un'offerta di 800 miliardi, anche in questo caso riducendo ai minimi termini l'esposizione finanziaria della holding Ferfin. Proposi infine di acquisire il controllo della Società Centrale d'Investissements, una holding francese quotata alla Borsa di Parigi di cui eravamo già soci, con una spesa di 700 miliardi. Contestualmente la Sci avrebbe rilevato il 60% della Serafino Ferruzzi Srl per 1.600 miliardi. In questo modo la famiglia Ferruzzi avrebbe intascato 700 miliardi liquidi mantenendo il controllo del gruppo oltre a un rimanente 40% della Serafino Ferruzzi Srl che a mio avviso avremmo dovuto utilizzare per creare, attraverso una fondazione, quel paracadute per le future generazioni che ci avrebbe messo al riparo da qualsiasi pericolo di smembramento del patrimonio. Come è noto la famiglia Ferruzzi rifiutò questo mio progetto che aveva già l'approvazione dei soci della Sci e per tutta risposta mi mise alla porta;

6) al momento di lasciare la Ferruzzi, nel giugno '91, l'indebitamento netto complessivo del gruppo era pari a circa 7.800 miliardi, di cui solo 1.200 di pertinenza della Ferfin. Il rapporto debiti-mezzi propri era abbondantemente al di sotto dell'unità. Il bilancio consolidato della Ferfin al 31 dicembre 1990 evidenziava un totale di passività finanziarie nette pari a 6.665 miliardi, contro gli 8.077 dell'89 e i 9.864

Fondazione Raul Gardini.

dell'88, con un trend di discesa abbastanza eloquente. I mezzi propri della Ferfin, sempre al 31 dicembre 1990, ammontavano invece a 8.763 miliardi, con un rapporto debiti-mezzi propri pari allo 0,76. Bastano queste cifre per dimostrare che la situazione finanziaria della Ferruzzi era tutt'altro che compromessa, soprattutto se si fosse dato corso al mio progetto. Non a caso nessuno disse allora che venivo estromesso perché il gruppo versava in cattive condizioni;

7) a riprova di quanto detto finora c'è la valutazione che venne fatta in sede di divisione del 23% della Serafino Ferruzzi Srl in mano a mia moglie Idina, pari a 505 miliardi. È una stima che ipotizza un valore di almeno 2.400-2.500 miliardi (considerando il premio di maggioranza) per il 100% della società. Questo era dunque il valore del patrimonio personale posseduto dalla famiglia Ferruzzi nel gruppo, nel luglio '91;

8) non so e non voglio entrare nel merito di quello che sia accaduto o di quello che non sia accaduto dopo la mia uscita. Ma i fatti che mi riguardano sono sostanzialmente questi. Voglio solo aggiungere che le vicende attuali della Ferruzzi mi addolorano profondamente, perché quel gruppo rappresenta una parte della mia vita, forse la più bella e avvincente. Ho vissuto all'interno della Ferruzzi anni di duro lavoro e, soprattutto dall'80 in poi, di battaglie e di impegno senza soste, trovando sempre meno tempo da dedicare alla famiglia e alle passioni giovanili. Senza mai tirarmi indietro di fronte alle responsabilità e all'impegno di fare l'imprenditore con idee, immaginazione, disponibilità e voglia di realizzare qualcosa di valido da lasciare alle nuove generazioni;

9) un riconoscimento in questo senso, anche se solamente implicito, mi è arrivato dalla stessa famiglia Ferruzzi che nelle settimane scorse mi ha contattato per sondare una mia eventuale disponibilità a intervenire nei problemi attuali del gruppo. Purtroppo non si sono realizzate le condizioni perché questo avvenisse e me ne dolgo sinceramente.