

Dall'iniziale valore di lire 77.896 milioni nell'anno 1982 si assistette ad un costante incremento fino a raggiungere nel 1990 l'entità di lire 376.836 milioni.

Nel 1991 il dato si ridusse a lire 139.416 milioni.

L'inattendibilità della posta emerge dall'analisi condotta dai tecnici professori Cattaneo e Pavan, incaricati dal dottor Pellizzoni di eseguire una verifica sull'impianto delle scritture contabili della Fedit i cui risultati sono contenuti in una "bozza di relazione" intitolata "Indagine conoscitiva sul bilancio Fedit 1988".

A pagina 7 del documento si legge infatti: *"Non esiste contabilità di magazzino, non è mai stato fatto un inventario fisico (nemmeno dei trattori e delle macchine agricole). Le giacenze ed i valori unitari sono comunicati all'Amministrazione delle Aree Operative Commerciali su supporti "cartacei" inaccettabili nella forma e nel contenuto. Non esiste la minima certezza né sulle quantità né sui valori.*

E' una situazione che può riservare imprevedibili sorprese sia sotto il profilo dei valori (a fine 1988 sono state aggiunte merci viaggianti per 32 miliardi) sia sotto il profilo della correttezza e onestà nei comportamenti operativi".

E più innanzi, nella seconda parte, a pagina 18: *"Non esiste una contabilità di magazzino e quindi non erano disponibili al 31 dicembre 1988 giacenze contabili di merci.*

Negli ultimi anni non è mai stato fatto un inventario fisico delle giacenze di magazzino.

Le quantità che hanno concorso a formare il valore del magazzino al 31 dicembre 1988 sono state fornite in parte dalle Direzioni Commerciali, sulla base di situazioni extra contabili, e in parte ricavate "da dichiarazioni di esistenza fisica" inviate dai consorzi e dai depositi.

I prezzi che hanno concorso a formare il valore del magazzino al 31 dicembre 1988 sono stati forniti dalle Direzioni Commerciali e si presume siano prezzi - costi medi dell'anno (non si è potuto appurare se includono i costi accessori all'acquisto). Tali valori sono stati accettati acriticamente dall'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio.

Il valore del magazzino al 31 dicembre 1988 include 6 miliardi di macchine agricole inserite due volte per errore, ed una rettifica incrementativa di lire 42 miliardi per "merci viaggianti" di cui lire 32 miliardi frutto di uno storno di saldi "dare" di fornitori".

Tanto appare di per sé sufficiente per poter affermare l'inattendibilità del risultato d'esercizio per il 1988 e di tutti i precedenti esercizi.

Le giacenze iniziali e le giacenze finali di merci costituiscono rispettivamente componenti negative e positive di reddito e concorrono, secondo il loro incremento o decremento rispetto all'iniziale valore, al risultato economico positivo o negativo dell'esercizio.

Orbene, se tali valori risultano non controllati o non controllabili sia nella loro reale consistenza, sia nel loro valore, i risultati dell'esercizio che ne scaturiscono sono da ritenere inattendibili.

Una conferma dell'inattendibilità delle giacenze iniziali e finali di magazzino è fornita dalla documentazione rinvenuta negli archivi Federconsorzi in Castelnuovo di Porto ed in particolare delle schede di lavoro elaborate nel corso della consulenza prestata dai tecnici della società di revisione *Coopers & Lybrand*, su richiesta della gestione Pellizzoni, relativa alla riconciliazione dei saldi clienti e fornitori.

In tali documenti si segnalano anomalie contabili costituite dalle mancate registrazioni di fatture di acquisto di merci, per valori rilevanti, riferite ad anni

precedenti al 1990, imputate, dopo il controllo, a sopravvenienze passive e cioè a costi relativi agli anni precedenti.

Le rilevate irregolarità hanno alterato sensibilmente le giacenze di magazzino nel periodo in cui sono verificate e, conseguentemente, anche tutti i risultati degli esercizi.

D) Le immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono costituite dal patrimonio immobiliare e strumentale della società e sono contabilizzate al costo di acquisto.

La posta di bilancio è stata riclassificata al netto dei relativi fondi e, alla data del 31 dicembre 1982, risulta iscritta per circa lire 32.000 milioni.

Negli anni 1989 e 1990 la posta aumentò per effetto di nuove acquisizioni immobiliari.

Va osservato che, prima del 1989, la società non aveva adeguate conoscenze circa la consistenza e il valore di mercato del proprio patrimonio immobiliare.

Nella già citata bozza di relazione dei professori Pavan e Cattaneo, in merito ai beni materiali e ai fondi di ammortamento si legge che: *"Da molto tempo non è stato fatto un inventario fisico dei cespiti e quindi non vi è la sicurezza che ai valori netti contabili corrispondano beni tuttora esistenti e/o utilizzati"*.

Gli immobili, ancorché di cospicuo valore, dettero, in tutti gli esercizi esaminati, risultati reddituali modesti.

La rendita annuale lorda, derivante dalle "locazioni attive" non superava nel 1982 i 3.000 milioni di lire per raggiungere la punta più alta nel 1991 di lire 7.315 milioni.

Ciò dipese in gran parte dagli insignificanti canoni di locazione che venivano corrisposti, rispetto a quelli di mercato, dalle associazioni di categoria a cui erano stati locati immobili di ingente valore.

Al fine di sanare posizioni debitorie di alcuni consorzi agrari in dissesto, la Federconsorzi aveva, inoltre, acquistato dai debitori immobili di elevato valore che aveva lasciato in uso agli stessi consorzi in comodato gratuito a tempo indeterminato.

In tal modo la Federconsorzi immobilizzò importanti risorse finanziarie aggravando ancor più il proprio squilibrio economico e finanziario.

La gestione del patrimonio immobiliare della Federconsorzi fu, dunque, del tutto negativa²⁷.

E) Le immobilizzazioni finanziarie

Nella posta in esame risultano comprese, a partire dal 1982 fino al 1988, le partecipazioni in società controllate e collegate e le partecipazioni in altre società²⁸.

Nel corso degli anni la Federconsorzi praticò una politica espansiva di gruppo con la costituzione di nuovi organismi societari, l'acquisizione di partecipazioni e la

²⁷ Alla stessa conclusione pervenne il professor Moscati in una relazione depositata, in data 9 marzo 1999, presso la sezione fallimentare del Tribunale di Roma, evidenziando una *mala gestio*.

²⁸ A partire dal 1989 vennero considerati immobilizzazioni finanziarie anche i crediti decennali verso i consorzi agrari.

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

sottoscrizione di aumenti di capitale in preesistenti società controllate e collegate, come si può evincere dal seguente prospetto:

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>
Controllate	43.278	48.334	60.750	146.813	202.458	203.542	207.530	403.167	483.283	393.371
Collegate	26.859	38.290	39.647	20.366	22.268	22.087	22.087	52.580	210.336	24.375
Altre soc.	<u>4.974</u>	<u>5.026</u>	<u>5.154</u>	<u>5.164</u>	<u>5.591</u>	<u>49.082</u>	<u>71.512</u>	<u>76.706</u>	<u>43.381</u>	<u>33.852</u>
	75.111	91.650	105.551	172.343	230.317	274.711	301.129	532.453	737.000	451.598
F.do adeguem. Partecip.									(5.012)	(16.571)
	75.511	91.650	105.551	172.343	230.317	274.711	301.129	532.453	731.988	435.027

Dal quadro sinottico risulta evidente l'ingente progressione d'impiego di capitali di rischio nelle partecipazioni societarie che, da lire 75.111 milioni del 1982, salirono vertiginosamente fino a raggiungere, nel 1989, il ragguardevole importo di lire 532.453 milioni.

Va, in proposito, subito considerato che la Federconsorzi non disponeva che di un modesto capitale proprio, riportato come segue in milioni nei bilanci 1982 e 1991:

	<u>1982</u>	<u>1991</u>
Capitale sociale	4.700	4.650
Riserva ordinaria	1.825	5.577
Riserva straordinaria indivisibile	907	2.802
F.do Solidarietà Consortile	836	2.117
Riserva tassata		738
Riserva Legge 19.12.73 n. 823	2.329	2.329
Legge 576/1975 allineamento capitale fisso	4.174	4.174
Legge 576/1975 allineamento partecipazioni	3.915	3.915
Legge 72/1983 Ris. da rivalut.ne monetaria	20.970	20.969
A disposizione del Cons. amm.ne		5.179
Contributi in c/capitale	7.430	30.883
TOTALE	42.872	78.688

I maggiori valori esposti negli anni 1988, 1989, 1990 e 1991 sono costituiti da "contributi in conto capitale".

Il capitale proprio era, in realtà, da tempo diventato inesistente per effetto delle perdite subite.

La Federconsorzi andava ricapitalizzata o messa in liquidazione da molto tempo prima del commissariamento.

Per procurarsi gli ingenti capitali necessari all'acquisizione delle partecipazioni, alle ricapitalizzazioni, al ripianamento delle perdite ed al finanziamento delle società partecipate, la Federconsorzi ricorse sistematicamente e per grandi entità al credito ordinario incrementando ulteriormente la sua esposizione debitoria nei confronti del sistema bancario, in tal modo peggiorando il suo squilibrio economico-finanziario.

Va osservato, infine, che i valori riportati nei bilanci non fanno alcun riferimento al patrimonio netto delle società partecipate.

Anzi, per talune partecipazioni furono a lungo esposte sopravvalutazioni.

Per altre partecipazioni, poste in liquidazione ancor prima del 1985, i valori di costo furono mantenuti in tutti i bilanci fino al 1989.

Fino al 1990 non venne effettuato alcun accantonamento per tali capitali di rischio sul "fondo adeguamento partecipazioni" e quando ciò avvenne gli accantonamenti, rispettivamente di lire 5.012 milioni e di lire 16.571 milioni, furono del tutto inadeguati, rispetto alle più consistenti perdite verificatesi.

Inoltre, nel 1988 il decremento della partecipazione in Fedital spa di lire 114.738 milioni fu imputata, senza essere rilevata nel conto perdite e profitti, direttamente in diminuzione del "Fondo interventi Organizzazione".

Analoghe operazioni furono eseguite nel 1989 con l'utilizzo di fondi, aventi natura di riserva.

La procedura seguita per tali contabilizzazioni, che dovevano invece correttamente gravare sul conto economico, occultò il reale risultato dell'esercizio, violando in tal modo il principio della "trasparenza del bilancio"²⁹.

2.4 LE POSTE DEL PASSIVO

A) Le passività correnti

Le passività correnti per la quasi totalità rappresentano le "fonti di finanziamento" utilizzate dalla Federconsorzi per gli impieghi effettuati.

L'incremento fu, nel periodo esaminato, crescente, fino a raggiungere, al termine dell'esercizio 1990, un valore di lire 4.633.028 milioni, scendendo di poco alla fine del 1991 a lire 4.344.305 milioni.

B) Le passività consolidate

Nelle passività consolidate sono appostati tutti i fondi esposti nel bilancio della Federconsorzi nei diversi esercizi³⁰.

La posta registrò, nel primo esercizio in esame, un valore complessivo di lire 198.590 milioni e raggiunse nel 1986 un valore di lire 305.628 milioni.

Essa scese in maniera sensibilissima nei successivi esercizi, fino ad assestarsi a lire 97.257 milioni nel 1991.

Una sensibilissima riduzione dei fondi appostati in bilancio avvenne nel 1989.

Gran parte degli stessi vennero fatti confluire nei proventi dell'esercizio concorrendo in modo decisivo al raggiungimento di un apparente ed artificioso pareggio.

Nel quadro riassuntivo che segue sono riportati i fondi appostati nei diversi bilanci esaminati³¹.

FONDI	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

²⁹ Sterili interventi finanziari furono effettuati dalla Fedit nel corso del 1989 per ben lire 254.283 milioni. Essi riguardarono:

- la sottoscrizione di aumento del capitale sociale Fedital spa	lire 46.110 milioni
- il versamento a copertura perdita Fedital spa	lire 30.000 milioni
- il versamento in c/futuri aumenti di capitale a favore di Massalombarda Colombani spa	lire 65.000 milioni
TOTALE	lire 241.110 milioni

³⁰ I fondi che risultano appostati in bilancio, ad eccezione del "Fondo trattamento di fine rapporto" e di quello di "Mutui a garanzia reale", nonché degli altri fondi non costituiti da utili di esercizio, rappresentano delle vere e proprie riserve, sulla cui reale esistenza è lecito nutrire serie perplessità, essendo basati su risultati di esercizio inattendibili.

³¹ Tra i fondi vi sono anche il "fondo rischi su crediti", il "fondo rischi su crediti per interessi di mora", il "fondo interventi organizzazione", il "fondo rischi su effetti allo sconto e all'incasso", il "fondo adeguamento partecipazioni", considerati tutti come elementi negativi nella riclassificazione delle poste attive e passive patrimoniali della Federconsorzi.

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Fondo accantonamenti tassati	78.072	78.072	78.072	78.072	78.072	78.072	78.072			
Fondo oneri futuri								74.267	74.267	27.311
Fondo rischi su crediti	5.464	42.985	51.267	60.654	73.608	145.537	185.537	38.979	139.579	1.310.174
Fondo rischi su crediti per inter. di mora	13.570	34.302	58.498	58.498	58.498	92.836	134.871	238.658	252.855	524.855
Fondo interventi organizzazione	40.000	55.000	75.000	97.000	26.500	29.740	78.202			
Fondo oscillazione cambi	6.000	12.000	20.000	25.000	27.000	23.165	23.165	13.555	15.702	
Fondo oneri corsi Aggiorn.to prof.le		1.500	3.000	4.500	5.500	5.500	5.500			
Fondo spese ricerche e Sperimentazione			5.000	10.000	13.000	13.000	13.000			
Fondo imposte	47.898	56.467	3.619	7.976	79.045	23.411	13.871	13.001	13.801	
Fondo plusvalenze da reinvestire	480	95	1.039	1.977	986					
Fondo rischi su effetti allo sconto e all'incasso									113.354	14.974
Fondo adeguamento Partecipazioni									5.012	16.571
Fondo trattamento fine rapporto	69.374	70.465	72.166	73.169	72.622	69.552	67.956	39.588	40.603	29.592
Cassa previdenza personale	4.997	4.997	4.997	4.997	4.997	4.997	4.997			
TOTALE	295.855	355.883	442.658	421.843	539.828	585.810	605.171	518.048	655.173	1.923.477

C) Capitale e riserve

Nel periodo preso in esame il patrimonio netto contabile della società variò nel modo che segue:

- ✓ alla data del 31 dicembre 1982 l'ammontare del capitale e delle riserve è pari a complessive lire 42.872 milioni di cui lire 7.430 milioni costituiscono contributi in conto capitale e, lire 31.388 milioni, riserve per rivalutazione monetaria;
- ✓ alla data del 31 dicembre 1991 il capitale e le riserve ammontano a complessive lire 78.688 milioni, e sono costituite da lire 31.388 milioni per rivalutazioni monetarie, da lire 30.883 per contributi in conto capitale e da lire 5.159 per "fondi a disposizione del Consiglio di amministrazione".

2.5 OSSERVAZIONI SUI CONTI ECONOMICI RELATIVI AGLI ESERCIZI DAL 1982 AL 1991

Una prima osservazione s'impone: il margine operativo lordo risulta molto ristretto rispetto all'elevato volume di affari e fortemente influenzato dai "costi dei servizi" e dalle "spese gestioni speciali".

Su di esso influiscono anche, positivamente o negativamente, le variazioni in più o in meno delle giacenze di magazzino.

Le illustrate anomalie riguardanti le giacenze di magazzino, da ritenersi inattendibili, si riflettono sui risultati degli esercizi esaminati, da considerarsi anch'essi inattendibili.

Ad analoga conclusione si perviene considerando la posta, attiva costituita dagli interessi passivi addebitati ai consorzi agrari, che influirono notevolmente sui risultati economici. Si tratta infatti di una componente positiva di reddito in gran parte puramente apparente o quanto meno virtuale, per l'incapacità della maggioranza dei consorzi agrari di far fronte ai loro debiti.

Per valutare gli effetti positivi nominali che gli interessi in parola, peraltro elevati, hanno avuto sui risultati della gestione nel periodo 1982-1991, si riportano di seguito gli importi relativi agli "Interessi attivi" sui crediti vantati dalla Federconsorzi, imputabili, in misura preponderante, ai consorzi agrari:

anno	(lire milioni)	Importo
1982	lire	121.631
1983	lire	108.898
1984	lire	107.593
1985	lire	174.557
1986	lire	168.282
1987	lire	143.601
1988	lire	161.060
1989	lire	85.896
1990	lire	154.190
1991	lire	92.190
totale	lire	1.317.898

Vanno aggiunti i proventi riportati annualmente nei conti economici derivanti da interessi di mora, sui crediti verso i consorzi agrari ammontanti per il periodo considerato a complessive lire 524.648 milioni, così distinti per ciascuna annualità:

anno	(lire milioni)	Importo
1982	lire	13.570
1983	lire	20.732
1984	lire	24.196
1985	lire	30.115
1986	lire	----
1987	lire	34.337
1988	lire	42.036
1989	lire	103.786
1990	lire	116.236
1991	lire	119.640
totale	lire	504.648

I proventi venivano così implementati con "interessi attivi" del tutto od in larga misura solo nominali.

Amministratori e sindaci ben sapevano che gli interessi non sarebbero stati mai riscossi, ma se ne servivano per occultare le perdite reali, senza neppure stanziare fondi ai quali attingere per far fronte ai mancati introiti.

Se la Fedit avesse applicato nella formazione dei bilanci i criteri previsti dalla tecnica contabile e dalle norme civilistiche si sarebbero ben presto evidenziate le perdite reali.

Confermano l'assunto le enormi perdite risultanti dai bilanci al 31 dicembre 1991 e al 31 dicembre 1992, rispettivamente di lire 1.681.825 milioni e di lire 658.839 milioni.

2.6 I RISULTATI DEI BILANCI RELATIVI AGLI ANNI 1989 E 1990

Il "pareggio" di bilancio fu raggiunto negli anni 1989 e 1990 attraverso l'utilizzo di riserve e di fondi e di "passività liberate".

Non si tratta di componenti positive di reddito ma sono operazioni di natura esclusivamente contabile.

In particolare il pareggio del bilancio 1988 fu possibile con l'utilizzo dei seguenti fondi:

Fondo Oscillazione Cambi	9.610 milioni
Fondo rischi su crediti	55.558 milioni
Svalutazioni dirette liberate	92177 milioni
Fondo TFR Tassato	13.700 milioni
Fondo corsi di aggiornamento prof.le	7.500 milioni
Fondo Spese ricerca	5.500 milioni
Fondo oneri futuri	13.000 milioni
TOTALE	220.921 milioni

Per l'esercizio 1989 il pareggio fu possibile mediante l'utilizzo dei seguenti fondi:

Fondo Oscillazione Cambi	13.555 milioni
Fondo rischi su crediti	9.000 milioni
Svalutazioni dirette liberate	36.423 milioni
Fondo rischi interessi di mora	5.791 milioni
Fondo imposte	69 milioni
TOTALE	64.838 milioni

Quindi per l'anno 1988 furono utilizzati fondi per ben lire 220.921 milioni, mentre per l'anno 1989 per complessive lire 64.838 milioni.

A ciò va aggiunto l'utilizzo di sopravvenienze attive costituite da "Debiti prescritti" per lire 159.733 milioni.

2.7 ANOMALIE GESTIONALI RICONTRATE

Nell'anno 1990 la società *Coopers & Lybrand* fu incaricata della riconciliazione dei saldi dei partitari dei fornitori e dei clienti.

Il controllo della società evidenziò gravi anomalie gestionali, di seguito elencate:

- fatture non contabilizzate o registrate su altro partitario (altri uffici)	lire	993.000.350
- fatture non contabilizzate o registrate su altri partitari (Cap)	lire	114.797.500
- altri pagamenti doppi	lire	2.166.159.946

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

- note di credito da recuperare	lire	167.294.327
- pagamenti doppi - APO	lire	176.870.731
- sopravvenienze passive riferite a fatture di acquisto anni precedenti al 1990 scaturite dalla riconciliazione	lire	8.864.095.775
- sopravvenienze attive riferite alla riconciliazione dei saldi clienti relativi ad anni precedenti al 1990	lire	2.915.523.107
- lista fornitori sospesi in assenza di documentazione	lire	1.840.205.468

Inoltre:

- registrazioni duplicate delle fatture passive "orzo" avvenute nel 1987 e nel 1988	lire	2.570.307.750
- note di credito a completamento fatture del 1989 (ESSO - FIAT - SIAPA)	lire	6.568.900.783
- fatture passive 1989 registrate per un importo superiore	lire	2.000.000.000
- rilevazione di una sopravvenienza passiva dovuta ad una erronea contabilizzazione della fattura Italiana Oli e Risi	lire	2.496.349.900
- errata contabilizzazione di interessi passivi riferiti al prestito in eurolire	lire	2.555.000.000

Appare evidente che i risultati degli esercizi di riferimento erano sensibilmente alterati.

La regolarizzazione delle anomalie avvenne, anch'essa, con una procedura non corretta che alterò il risultato dell'esercizio 1990.

L'aspetto di maggiore gravità che emerge dai dati raccolti e dalla documentazione esaminata riguarda i consistenti "pagamenti doppi" rilevati.

2.8. VALUTAZIONI CRITICHE

Il crescente indebitamento ed il crescente squilibrio finanziario non impedirono alla Fedit di distribuire utili ai soci, i consorzi agrari, fino al 1988 per un totale di 5,8 miliardi³².

La cessazione della gestione degli ammassi pubblici obbligatori segnò la fine dell'opulenza della Federconsorzi.

Molti consorzi agrari erano già, negli anni Settanta, in una situazione di difficoltà che si accentuò progressivamente nel decennio successivo.

La Federconsorzi, che gran parte dei suoi profitti aveva tratto dalla attività di mediazione commerciale esercitata nei confronti dei suoi soci e che era stata governata da un gruppo dirigente con rilevanti e riconosciute capacità gestionali, fu segnata negli anni Ottanta dagli effetti di tre fattori concomitanti ed interdipendenti.

La dirigenza del periodo non si rivelò della stessa statura di quella del passato. Dal novembre 1981 all'aprile 1989, la carica di presidente fu ricoperta dal senatore Ferdinando Truzzi e, quella di direttore generale, dal ragioniere Luigi Scotti.

³² I bilanci evidenziavano, all'analisi dei settoristi delle banche, in funzione della concessione dei crediti, riserve occulte che essi tendevano a ritenere finalizzate ad occultare una condizione più florida di quella reale: ciò era esatto sotto il profilo patrimoniale ma non lo era per nulla sotto quello della produttività e del rapporto tra patrimonio ed esposizione reale. Gli utili corrisposti sulla base del bilancio 1985 furono: 1.3 miliardi; sulla base del bilancio 1986: 1.3 miliardi; sulla base del bilancio 1987: 1.7 miliardi; sulla base del bilancio 1988: 1.5 miliardi.

Si accentuò l'influenza delle organizzazioni di categoria ed in particolare della Coldiretti che, in armonia con le impostazioni politiche generali del partito di riferimento, la Democrazia cristiana, piegò il mutualismo, insito nella struttura a base cooperativa del sistema, ad assistenzialismo e quindi, di fronte alla sempre più accentuata crisi economica e finanziaria di consorzi, assegnò alla Fedit il ruolo tipico di un ente pubblico assistenziale a sostegno del sistema satellitare dei consorzi, conservati così vitali per mantenere il consenso politico ed elettorale che ne derivava a prezzo del progressivo depauperamento e dell'inevitabile tracollo della casa madre.

Grazie al sostegno della Federconsorzi non vennero commissariati e liquidati quei consorzi le cui condizioni avrebbero richiesto tale provvedimento.

Si trattò, quindi, di una scelta politica ed economica radicalmente sbagliata, che coltivava l'illusione di poter far fronte alla crisi con l'iniezione di danaro pubblico, come era avvenuto ed avveniva in altri settori economici, trascurando di rammentare che la permanente gestione monolitica del sistema federconsortile da parte di un solo partito, ed anzi di una sola parte della Democrazia cristiana, avrebbe incontrato l'invalidabile opposizione degli altri partiti di governo e di opposizione.

In tal modo si crearono i presupposti del collasso irreversibile.

Il progressivo aggravarsi della situazione, che i bilanci continuavano ad occultare con varie alchimie, finì per preoccupare la pur inadeguata ed organicamente succube dirigenza della Fedit.

Si giunse così al maggio 1987: il ragioniere Scotti incontrò presso la Fedit i responsabili dei singoli consorzi.

Oggetto della riunione fu la correttezza dell'impostazione dei bilanci dei consorzi dell'anno in corso, poiché si temeva di trovarsi di fronte ad una situazione reale peggiore di quella ufficiale.

Ciò basterebbe a dare l'esatta misura dell'inadeguatezza dei controlli interni - dei Collegi sindacali - ed esterni e cioè ministeriali.

Malgrado avesse ricevuto assicurazioni di fedeltà, il ragioniere Scotti andò a parlare della questione con la persona che è apparsa alla Commissione come il vero *dominus* esterno della Fedit e cioè con il presidente della Coldiretti, onorevole Lobianco³³.

Evidentemente, o aveva motivo di non fidarsi delle assicurazioni ricevute, o la situazione prospettatagli era in realtà molto preoccupante.³⁴

Non potendo confidare nelle risorse interne della Fedit, l'onorevole Lobianco ritenne di avvalersi di un tecnico esterno, il professor Pellegrino Capaldo.

³³ La circostanza che il vero *dominus* della Federconsorzi fosse l'onorevole Lobianco era nota agli operatori economici.

Un organismo tecnicamente molto preparato ed autorevole, come il Comitato direttivo degli agenti di cambio di Roma, quando la stampa pubblicò indiscrezioni sulla possibile vendita del pacchetto azionario della Banca nazionale dell'agricoltura posseduto dalla Fedit, offrì la sua collaborazione non alla Federconsorzi ma direttamente all'onorevole Lobianco, con una lettera del 9 ottobre 1989. L'onorevole Lobianco recepì la richiesta mostrando di ritenersene destinatario naturale, predisponendo anche una risposta.

Avvalora ancor di più l'assunto la circostanza che le lettere sono state rinvenute tra i documenti della Federconsorzi.

³⁴ Dichiarava il ragioniere Scotti alla Commissione di indagine Poli Bortone il 20 marzo 1995: "(...) Nel maggio 1988, mi incontrai, assistito da tre dirigenti, Dr. Genuardo, Dr. Narcisi e Ragioniere Ciccarelli, con tutti i direttori ed i capi contabili del C.A. per avere qualche riferimento sulle impostazioni di bilancio. Tutti quanti, ad eccezione di uno, hanno detto che i magazzini erano a posto, che i clienti erano a posto, che le valutazioni erano esatte, etc.. Tutti vivevano nella massima legalità e liceità fiscale e civilista. Tuttavia detto questo non mi convinse; ne parlai in sede Coldiretti col Sen. Lobianco il quale mi presentò il Professor Capaldo al quale non fu mai dato un incarico ufficiale; io non diedi mai un incarico ufficiale però il Professor Capaldo si incontrò credo più di una volta assistito anche dal Dr. Genuardo e da altri dirigenti nostri (...) e si incontrò due o tre volte con tutti i C. A. e capi contabili (...)".

L'onorevole Lobianco presentò al ragioniere Scotti il professor Capaldo, che si incontrò ripetutamente con i dirigenti della Fedit e dei consorzi.

Ad ulteriore conferma del ruolo preminente e decisivo delle organizzazioni professionali, di cui si è già trattato,³⁵ va rilevato che il professor Capaldo si incontrò più volte per discutere i problemi della Fedit non con i soli tecnici ma anche e, soprattutto, con i presidenti della Coldiretti e della Confagricoltura come ha ricordato alla Commissione il 1° febbraio 2000 il presidente *pro tempore* di quest'ultima, dottor Wallner: *"La Federconsorzi continuava da sempre ad assumere connotazioni politiche, per cui era impossibile imporre una gestione e una considerazione economicistica, non dico rigorosa, ma almeno confacente con i tempi.*

(...) Fui convocato, come sempre, da Lobianco (lo considero un galantuomo, anche se mi hanno insegnato che a un certo punto bisogna assumersi le proprie responsabilità) ad un incontro con il professor Pellegrino Capaldo (...). Mi chiese se ero d'accordo a partecipare ad alcune riunioni in cui avremmo rappresentato al professor Pellegrino Capaldo la vicenda. Risposi: "Altroché, se sono d'accordo! Anche senza preavviso, comunque e dovunque io vengo". Potrei essere più preciso, ma partecipai a non più di tre riunioni. Dissi al professor Pellegrino Capaldo tutto quello che mi stava in corpo, compresa l'assoluta necessità, a mio avviso, che fosse assunta la responsabilità della gestione di un corpo malato, obiettivamente e finanziariamente, a cui porre mano molto più che rapidamente. Con mia sorpresa l'ultima volta il professor Capaldo mi guardò attentamente facendomi un piccolo complimento, nel senso che mostrò di capire perché passassi per un uomo difficilmente gestibile e molto appassionato e, rivolto a Lobianco, disse (questo non me lo dimenticherò): «Il dottor Wallner dice delle cose che per buona parte sono incontestabili. Se qua non ci mettiamo le mani, la situazione peggiora». Tuttavia alla fine aggiunse: «Non lasciamoci la testa prima che sia rotta» (...)"

I risultati dell'esplorazione del professor Capaldo, che da quel momento sembra essere diventato il più autorevole "consigliere" della Federconsorzi³⁶ si tradussero in un progetto di accorpamenti di consorzi, di dismissioni di partecipazioni non strategiche, ma anche in una forte assicurazione per tutti.

Il professor Capaldo stimò in almeno 1.000 miliardi il patrimonio netto della Fedit³⁷ e, quindi in una somma tale da assicurare sulla possibilità di far fronte al crescente indebitamento bancario.

Il ragioniere Scotti percorse anche la strada di tentare di avviare una maggiore capitalizzazione dei consorzi ed quindi di ottenere l'afflusso di capitali dall'interno del mondo agricolo, utilizzando i benefici previsti dalla legge n. 752 del 1986 (anticipazioni a tasso agevolato ed a rimborso differito) ma, come era prevedibile, senza alcun esito.

³⁵ V. capitolo secondo, par. quarto.

³⁶ *"Non si muove foglia che Capaldo non voglia"* dichiarava il dottor Cocco, presidente del Collegio sindacale della Fedit, alla Commissione ministeriale di indagine Poli Bortone, il 3 aprile 1995 per descriverne il ruolo.

³⁷ Dall'audizione del presidente Scotti del 20 marzo 1995 alla Commissione Poli-Bortone: *"Dal Professor Capaldo non ebbi mai una relazione scritta, devo dire che questo non l'ebbi mai, solo una relazione verbale, non so se nel dicembre '88, primi dell'89, in sede Coldiretti, dove erano presenti i Presidenti Confederali, era presente non so se il Vice Presidente Gioia, adesso questo non lo ricordo, il Presidente Truzzi, credo anche il Presidente Truzzi, dove Capaldo disse che al netto degli effetti fiscali, la Federazione aveva un patrimonio netto superiore ai mille miliardi e che i Consorzi avevano delle grosse possibilità di recupero"*.

Il ragioniere Scotti ha confermato tali dichiarazioni dinanzi a questa Commissione nel corso dell'audizione del 25 luglio 2000.

L'idea era infatti velleitaria: tendeva a risolvere il problema della sottocapitalizzazione dei consorzi senza intaccarne la struttura, non per rilanciarne l'operatività ma per consentire respiro finanziario alla Federconsorzi.

Eppure i reali problemi finanziari della Federconsorzi e dell'intero comparto agricolo non erano sconosciuti: il presidente della Fedit, il dottor Truzzi, denunciava nel 1983 che il settore agricolo aveva un debito complessivo di ben 14.000 miliardi.

Anche i dipendenti della Fedit, che pur godevano di non lievi privilegi, chiedevano la ristrutturazione dell'azienda, tanto da scioperare nel 1986.

All'Assemblea nazionale dell'associazionismo agricolo del 1° dicembre 1986, il presidente della Coldiretti, onorevole Lobianco, poneva il problema della dotazione di mezzi finanziari ed indicava la prospettiva della creazione di una finanziaria.

Nel frattempo, il Partito socialista italiano presentava nel 1986 un progetto di riforma della Federconsorzi e dei consorzi agrari che mirava a sottrarli al controllo esclusivo della Coldiretti e della Confagricoltura, invocava il commissariamento dei consorzi in passivo e criticava fortemente gli amministratori della Fedit.

Il Partito comunista italiano, con una coeva interrogazione in Senato, chiedeva che la Federconsorzi venisse riformata aprendosi al concorso di tutti gli operatori agricoli.

Nulla accadde; è tuttavia interessante osservare come il problema venisse individuato non nel sistema Federconsorzi in sé, ma nella sua gestione monopolistica.

Nel marzo dell'anno successivo, la Coldiretti lanciava il cosiddetto "Progetto Aquila" che prevedeva la distribuzione dei prodotti agricoli degli aderenti alla Coldiretti tramite i canali commerciali della Federconsorzi.

Il progetto non riscosse molti consensi, al di fuori della Coldiretti.

Dichiarava a "Il Sole 24 ore" del 30 aprile 1987, il dottor Stefano Wallner, presidente della Confagricoltura: *"Per quanto riguarda la Federconsorzi ed i suoi progetti di collaborazione con il mondo industriale nel campo della distribuzione, io dico che prima si dovrebbe fare della Fedit una cosa seria e poi eventualmente pensare a progetti ambiziosi"*.

Ha riferito alla Commissione, nel corso dell'audizione del 22 febbraio 2000, l'ex sottosegretario all'agricoltura, Maurizio Noci: *"In verità, il presidente Lobianco, con altri colleghi della Coldiretti, aveva cercato, poco prima dello scioglimento della Federconsorzi, di mandare avanti un piano che, secondo me, non poteva essere ben visto dalla Presidenza del Consiglio e neanche dal mondo parlamentare ed economico italiano, perché era la brutta fotocopia del famoso "Programma Quadrifoglio" degli anni Settanta. Chiamavano questo piano "progetto Aquila", per il quale occorre - se non vado errato - dai 18.000 ai 25.000 miliardi"*.

Nel 1988, il Partito comunista italiano presentò una proposta di legge di riforma della Fedit e dei consorzi agrari chiedendo che la reale consistenza del patrimonio e delle risorse della Fedit e dei consorzi fossero accertate da una commissione ministeriale che ne avrebbe dovuto riferire al Parlamento.

Ancora una volta non se ne fece nulla.

Dunque l'opposizione politica premeva per cambiare continuando a fare della cooperazione il caposaldo di ogni riforma.

La Coldiretti pensò invece ad una soluzione gestionale sul modello di quella che avevano portato, in quegli anni, al vertice dell'Iri Romano Prodi e dell'Eni Franco Reviglio.

Ma la Federconsorzi presentava una struttura ed una condizione che non ne consentivano la salvezza, se non a prezzo di strutturali e radicali cambiamenti che non sembra si volessero.

Parte seconda

1. LA SCELTA MANAGERIALE. LA NOMINA DEL DOTTOR PELLIZZONI

La nomina del dottor Silvio Pellizzoni a direttore generale della Fedit concretizzò le esigenze convergenti, pur se ispirate da finalità e sollecitazioni diverse, delle due organizzazioni, che da decenni la governavano, la Coldiretti e la Confagricoltura, di imprimere alla gestione una svolta manageriale.

In particolare la Confagricoltura la sollecitava vigorosamente da tempo, verosimilmente anche per contrastare il potere notevolmente maggiore della Coldiretti, che aveva sempre espresso presidenti e direttori generali della Fedit e che vantava un preponderante numero di consiglieri di amministrazione.

Il suo presidente, il dottor Wallner, era consapevole delle condizioni di gravi difficoltà economiche e finanziarie in cui si dibatteva il sistema dei consorzi e della Fedit, e premeva perché questa rendesse chiari ed intelligibili i contenuti gestionali e perché si desse una nuova struttura adeguata ai tempi ed alle nuove esigenze del mondo agricolo.

Ad avviso della Commissione, le sollecitazioni del presidente Wallner sono in apparente contraddizione con l'essere la Confagricoltura beneficiaria al pari della Coldiretti di sovvenzioni annuali, ordinarie e straordinarie, di entità miliardaria.

All'epoca, la percezione di contributi, anche rilevanti, da enti con funzioni pubblicistiche era, per organizzazioni politiche e di categoria, come si è storicamente accertato, pratica assai diffusa³⁸. È probabile che non si considerasse neppure la possibilità che il risanamento di un'impresa potesse e dovesse far cessare le contribuzioni indebite.

Ed infatti la nomina di Pellizzoni non fece per nulla cessare i finanziamenti.

Si rese vacante la carica di amministratore delegato della Fedital (*ex* Polenghi Lombardo) azienda della Fedit, in condizioni prefallimentari, che da anni, ancorché beneficiaria di ingenti soccorsi della casa madre, continuava a perdere miliardi.

La scelta del nuovo amministratore competeva formalmente al Consiglio di amministrazione della Fedital o, al più, a quello della Fedit ed al direttore generale ragioniere Scotti.

³⁸ Un flusso miliardario di contribuzioni dirette ed indirette usciva dalle casse della Fedit per raggiungere in misura preponderante quelle della Coldiretti ed in misura minore, ma pur sempre assai cospicua, quelle della Confagricoltura; da ultimo anche della Confcooperative.

Tutto era pagato in tutto od in parte dalla Fedit: per le sedi nazionali, costituite da storici palazzi ricchi di opere d'arte, di proprietà della Fedit, le organizzazioni sindacali agricole corrispondevano formalmente somme molto modeste che detraevano dai contributi che loro dava la Fedit stessa; le manifestazioni pubbliche, i congressi, le autovetture, persino gli abbonamenti ai quotidiani!

La nomina fu fatta, invece, su designazione delle due associazioni.

Dalla Fedital, il dottor Pellizzoni, dopo poco tempo, fu chiamato al vertice della Fedit.

Egli non era, tuttavia l'unico candidato a quella poltrona di direttore generale, sulla quale, prima del ragioniere Scotti, si erano seduti amministratori discussi ma di sicuro spessore ed autorevolezza.³⁹

La nomina di una *manager* alla guida della Federconsorzi in sostituzione del ragioniere Scotti, rivelatosi sostanzialmente non all'altezza del compito, compensato con una presidenza remunerativa e prestigiosa ma priva di poteri reali, era invocata - come si è detto - dalla Confagricoltura ed avvertita come un'esigenza anche dalla Coldiretti.⁴⁰

La situazione economico-finanziaria della Fedit diventava ogni giorno più pesante; era necessario preparare la società ai nuovi ed incalzanti obblighi in materia societaria che dovevano culminare nella certificazione del bilancio.

V'era la necessità di offrire un'immagine moderna di una struttura cooperativa e consortile di cui, da tempo, invocava la trasformazione, non solo una vivacissima opposizione politica che si batteva - invero con scarsissimi risultati - da quasi mezzo secolo, ma anche una parte della maggioranza politica e dello stesso partito di maggioranza relativa.

Non c'era, però, nelle associazioni che dominavano la Fedit ed in particolare nella Coldiretti, la volontà di cambiarne la struttura che assicurava consenso politico, sostegno elettorale e cospicui benefici economici.

³⁹ Dall'audizione del ragioniere Scotti del 20 marzo 1995 alla Commissione ministeriale di indagine: "Mi fu richiesto di lasciare la Direzione e mi fu chiesto di diventare Presidente. Io accettai, Direttore fu nominato Pellizzoni, che era stato prima nominato Amministratore Delegato Fedital, su una terna di nomi segnalata dal Dr. Wallner (...). Stavamo per concludere con Pellizzari, senonché mi telefonò dicendomi che aveva deciso di correre l'avventura Berlusconi, era il momento in cui Berlusconi aveva acquistato la Standa (...). Mi si dice che i nominativi a Wallner erano stati segnalati da Prodi quindi non ci rimase che prendere Pellizzoni, su indicazione dei due Presidenti; Pellizzoni fu nominato direttore generale al posto mio".

Ha riferito il presidente Lobianco a questa Commissione: "(...) Sempre d'accordo con il dottor Wallner, consigliamo i nostri amministratori di dotarsi di un direttore che fosse anche un manager. In quell'occasione si consigliò agli amministratori di procedere al cambio del Presidente Truzzi con Scotti e di assumere Pellizzoni che aveva operato positivamente alla Polenghi Lombardo (...). Il nome di Pellizzoni lo suggerì il presidente Wallner". E quest'ultimo ha affermato: "(...) Ricordo che diedi tre nomi: Villa, famoso manager della Buitoni passato poi - credo - alla CIR di De Benedetti, e che interpellato non si rese disponibile, Pellizzoni e un altro. Per la prima volta, naturalmente sempre tardivamente, mi fu comunicato dal presidente Scotti, che prima era direttore generale, che avrebbero avuto intenzione di prendere Pellizzoni. Chiesi come mai Villa non era stato considerato: mi risposero che era stato contattato ma aveva rifiutato. Chiesi a Villa e mi rispose che le condizioni fatte a lui erano diverse, ma questo non ha nessun conto".

⁴⁰Le modalità con le quali il dottor Pellizzoni fu officiato dell'incarico appaiono indicative, ancora una volta, di chi esercitava il reale governo della Federconsorzi: "Alla fine del 1988 - ha riferito il 19 ottobre 1993 al pubblico ministero di Roma il dottor Pellizzoni, nella qualità di indagato - fui interpellato da Scotti allora Direttore Generale per assumere la carica di amministratore delegato della Fedital-Polenghi Lombardo che versava in una grave situazione economica.

Scotti aveva avuto il mio nome da Wallner (Presidente della Confagricoltura) il quale lo aveva avuto da Prodi che io avevo conosciuto quando feci una intervista per essere assunto dalla GS controllata dalla SME. A seguito dei risultati conseguiti nei primi quattro mesi di amministrazione della Fedital (presentai un piano di risanamento) venni contattato dall'on. Lobianco (nel febbraio 1989) che mi propose di diventare direttore generale della Federconsorzi.

Lobianco mi disse che la Federconsorzi aveva bisogno di un manager che la modernizzasse e la risanasse.

La prima persona che mi chiese di diventare Direttore generale della Federconsorzi fu Lobianco in quella occasione.

Successivamente fui convocato dal professor Capaldo che mi fece una specie di esame tecnico senza però dirmi che me lo stava facendo; dalle domande percepii che stava sondando le mie capacità professionali.

Faccio presente che avevo già conosciuto il professor Capaldo in occasione della presentazione del piano di risanamento della Fedital.

Ritengo che, dato che in quel momento la Fedital sembrava essere il problema più grave della Federconsorzi, i Presidenti confederali Wallner e Lobianco avessero interpellato Capaldo come consigliere tecnico".

2. I TENTATIVI DI SOLUZIONE INTERNA DELLA CRISI

Il dottor Pellizzoni assunse l'incarico di direttore generale della Fedit il 13 aprile 1989⁴¹.

In una prima fase, il nuovo direttore generale, che aveva scarse conoscenze del sistema federconsortile, fece ricorso, per accertare quali fossero le reali condizioni economiche e finanziarie della Fedit e per approfondire le ragioni della mancanza di remuneratività della gestione e dello squilibrio finanziario, ad un elevato numero di consulenze, delle quali si giovò per far elaborare e poter presentare un programma strategico di risanamento complessivo⁴².

Una consulenza, in particolare, redatta dai professori Pavan e Cattaneo rivelò al dottor Pellizzoni le numerose e gravi anomalie delle scritture contabili e dei bilanci della Fedit e gettò una luce illuminante su quanto era accaduto in passato⁴³.

Fu così avviata un'azione di "pulizia" del bilancio ma essa, pur giovandosi di apporti tecnici di elevato livello, ebbe connotazioni più estetiche che sostanziali, non giungendo a rappresentare la reale drammatica situazione economica e finanziaria che fu, dunque, pur sempre occultata. Il grado di affidabilità e, quindi, di verità delle scritture contabili, pur adeguate ed informatizzate, rimase del tutto insoddisfacente.

Tra i principali problemi del sistema, la direzione del dottor Pellizzoni individuò (come quella del ragionier Scotti) la mancanza di risorse proprie della Fedit e dei consorzi e l'inadeguatezza dimensionale dei consorzi.

Fu elaborato un progetto riformatore d'accorpamento delle strutture periferiche per creare un più ampio bacino d'utenza.

Esso si poneva nella stessa linea di un precedente intervento, compiuto molti anni prima, che aveva ridotto il numero dei consorzi da 90 a 74.

I consorzi dovevano diventare solo 50.

Il progetto doveva trovare esecuzione già nel 1990 ma, a maggio 1991, era rimasto quasi del tutto inattuato avendo incontrato irriducibili opposizioni negli organismi di direzione dei consorzi.

La Fedit reagì chiedendo al Ministero nell'ottobre del 1990, la liquidazione coatta di 6 consorzi già commissariati in base alle oggettive condizioni di grave crisi, dando così anche un forte segnale dell'impossibilità di sostenere il peso del sistema.

Sembra alla Commissione che in realtà non fu colto un problema ben più grave.

Esso consisteva nel fatto che la Fedit non operava come una centrale di acquisto ai prezzi migliori e nell'interesse esclusivo e secondo le esigenze dei soci, ma come una intermediaria monopolistica e parassitaria che guidava la politica delle unità produttive.

Nei progetti del dottor Pellizzoni si rinviene solo un timido accenno alla questione del "miglioramento" delle funzioni di centrale d'acquisto.

⁴¹ Fu convenuta una retribuzione altissima: complessivamente per tutti i suoi incarichi circa un miliardo l'anno.

⁴² Sul ponderoso utilizzo di risorse in consulenze della più varia natura costosissime ed in parte di dubbia utilità, pende la valutazione della magistratura penale di Roma.

⁴³ Al documento dei due tecnici ha attinto anche la Commissione che li ha ascoltati su alcuni aspetti del loro lavoro nel corso della seduta del 7 novembre 2000.

Nell'ambito di una strategia di complessiva ristrutturazione della Fedit e della sua struttura dirigenziale, fu redatto, sulla base delle indicazioni di una società specializzata, un piano di risanamento che si articolava su 13 progetti e che fu presentato nel corso di una grande manifestazione, a Bracciano nel luglio 1989. *"Nacquero così tredici progetti (...), articolati in una numerosa serie di sottoprogetti. Si analizzava tutto quello che riguardava la Federconsorzi, i consorzi agrari e le società controllate. Questi progetti andarono avanti in un certo modo fino al mese di aprile del 1990 e poi proseguirono in un altro modo. Si cercò di creare la massa critica necessaria per poter smuovere questa vecchia signora di 98 anni - come la chiamavo io - e che faceva fatica a muoversi⁴⁴".*

Per sostenere i nuovi investimenti che esso comportava si pensò ad un modesto programma di vendite con ricavo presunto di 268 miliardi.

Tali dismissioni dovevano però essere approvate del Consiglio di amministrazione; rispetto ad esse vi furono tuttavia forti resistenze, in particolare, da parte della Confagricoltura e di alcuni consiglieri ed infine da parte della struttura interna.

Il dottor Pellizzoni si rivolse allora al professor Capaldo perché convincesse i presidenti confederali della necessità di vendere.

Il piano fu approvato solo nell'aprile 1990 ma rimase, tuttavia, del tutto inattuato.

A giudizio del dottor Pellizzoni esisteva un problema strutturale: il deficit di gestione era dovuto al fatto che la Fedit non era remunerativa, a cagione degli oneri che la gravavano e cioè del costo dei mezzi economici impegnati, che consentiva lautissimi guadagni solo al sistema bancario.

Ha affermato in proposito il dottor Pellizzoni nella sua audizione del 20 luglio 2000: *"All'epoca il professor Capaldo stimò che gli affari gestiti da Federconsorzi e dai consorzi agrari avessero una potenzialità di utile operativo mediamente pari al 3,5 per cento (...). Il tasso di interesse medio all'epoca era pari al 14 per cento: pertanto sarebbe stato necessario un rapporto tra Vendite e Attività nette investite uguale a 4, per ottenere una gestione equilibrata, cioè con un ROA del 14 per cento.*

Tutto il mondo agricolo e cooperativo ha sempre ignorato questa seconda componente della formula: nei bilanci di queste entità economiche si osserva molto spesso un rapporto Vendite e Attività Nette investite troppo basso (...).

Un attivo pesantissimo (...) dava un utile operativo estremamente ridotto. Occorreva pertanto modificare il sistema e, per fare ciò, vi sono soltanto due possibilità: (...) si deve aumentare fortemente il fatturato oppure (...) occorre ridurre drasticamente l'attivo e, contemporaneamente, l'indebitamento (...). Vi furono tuttavia delle difficoltà (...).

Occorre considerare che (...) era un sistema bloccato".

Il dottor Pellizzoni puntò, quindi, dichiaratamente sull'aumento dell'utile operativo che sperava potesse consentirgli di ridurre anche l'indebitamento.

Ma l'aumento dell'utile operativo richiedeva che il sistema operasse complessivamente nel modo più redditizio possibile e ciò implicava, come si è già detto, risorse adeguate ad impedire il tracollo dei consorzi che l'utile avrebbero dovuto alimentare.

⁴⁴ Così ha riferito il dottor Pellizzoni nel corso dell'audizione del 20 luglio 1999.

Lo stesso ex direttore generale ha ricordato le ragioni per le quali il progetto fallì: *"Ci sono stati due periodi ben precisi: quello che va dal 13 aprile 1989 al 30 giugno 1990 (che possiamo definire "piano numero 1") durante il quale, siccome le analisi del professor Capaldo e i dati che erano a disposizione all'inizio si riferivano al 1987, la dimensione del problema in termini di necessità finanziarie per poter, per così dire, "salvare il sistema" sembrava sì notevole, perché per comuni mortali parlare di 200 o 400 miliardi significava riferirsi a cifre alte, ma all'interno del sistema esistevano molte capienze in termine di patrimonio per poterlo fare.*

Quando arrivai io, dopo poco, arrivarono i bilanci dei consorzi agrari del 1988: rielaborando questi dati stimai che il fabbisogno era passato da 200 ad 800 miliardi, fabbisogno che si poteva ancora ritrovare all'interno del patrimonio della Fedit. Qui finisce il primo periodo.

Dopo il 30 di giugno 1990, una volta formulato questo piano, cominciarono ad arrivare i bilanci dei consorzi agrari relativi al 1989 dai quali si poté verificare che il gap economico ad essi relativo era più grave di quanto previsto (...) a giugno cominciammo a leggere la realtà di questi consorzi con una certa consapevolezza rispetto a prima. Effettuate queste stime, si riscontrò che il fabbisogno finanziario (...) si attestava intorno ai 1.500 miliardi.

Ciò voleva dire che il piano così come era stato concepito all'inizio, e che doveva essere di modernizzazione, necessitava di un adeguamento. Infatti, occorrevano degli interventi molto più drastici di quanto non previsto precedentemente (...). In secondo luogo, era stato messo in luce un aspetto chiarissimo e cioè che il sistema presentava degli elementi di inerzia (...). Si era (...) in presenza di una situazione che richiedeva un processo decisionale che era certamente più vicino ai tempi della politica che non a quelli dell'imprenditorialità (...)"

La conclusione che ne trasse il dottor Pellizzoni fu che: "(...) gli unici strumenti con cui si poteva ancora salvare la situazione erano sostanzialmente due. In primo luogo, era opportuno individuare una formula che poteva chiamarsi commissariamento (...). La seconda ipotesi di soluzione era che Federconsorzi intraprendesse quella che oggi definiremmo una privatizzazione.

Intendo dire che dal momento che la legge istitutiva del 1948 garantiva a questo istituto certi privilegi, forse era il caso di trasformarlo in una sorta di "fondazione" individuando, per tutte le principali attività, dei partners imprenditori, i quali avrebbero potuto assicurare due aspetti molto importanti: in primo luogo assicurare del capitale fresco risolvendo il problema della mancanza del capitale proprio (...). In secondo luogo, questi imprenditori avrebbero portato in tutte le attività, soprattutto quelle industriali quell'imprenditorialità che, malgrado il massiccio e massacrante inserimento di consulenti, non si riusciva a garantire al sistema.

(...) Da parte delle Confederazioni agricole vennero iniziate una serie di attività che possiamo definire di ricerca di aiuti esterni. Al riguardo debbo dire (...) che osservai che il giorno che sarebbero arrivati degli aiuti esterni senza però che si fosse riusciti a cambiare il sistema e qualora la legge me lo avesse permesso, mi sarei dimesso. Infatti, ciò avrebbe voluto dire inserire dei quattrini in un contesto, ma poi continuare tutto come prima.

(...) Quasi per dare una provocazione al sistema, per vedere come avrebbe reagito, chiedemmo al Ministero se metteva in liquidazione coatta amministrativa sei consorzi agrari; il Ministero puntualmente lo ha fatto ed è venuto fuori il "caos", perché per la prima volta Federconsorzi non si è surrogata ai debiti dei consorzi agrari, con una