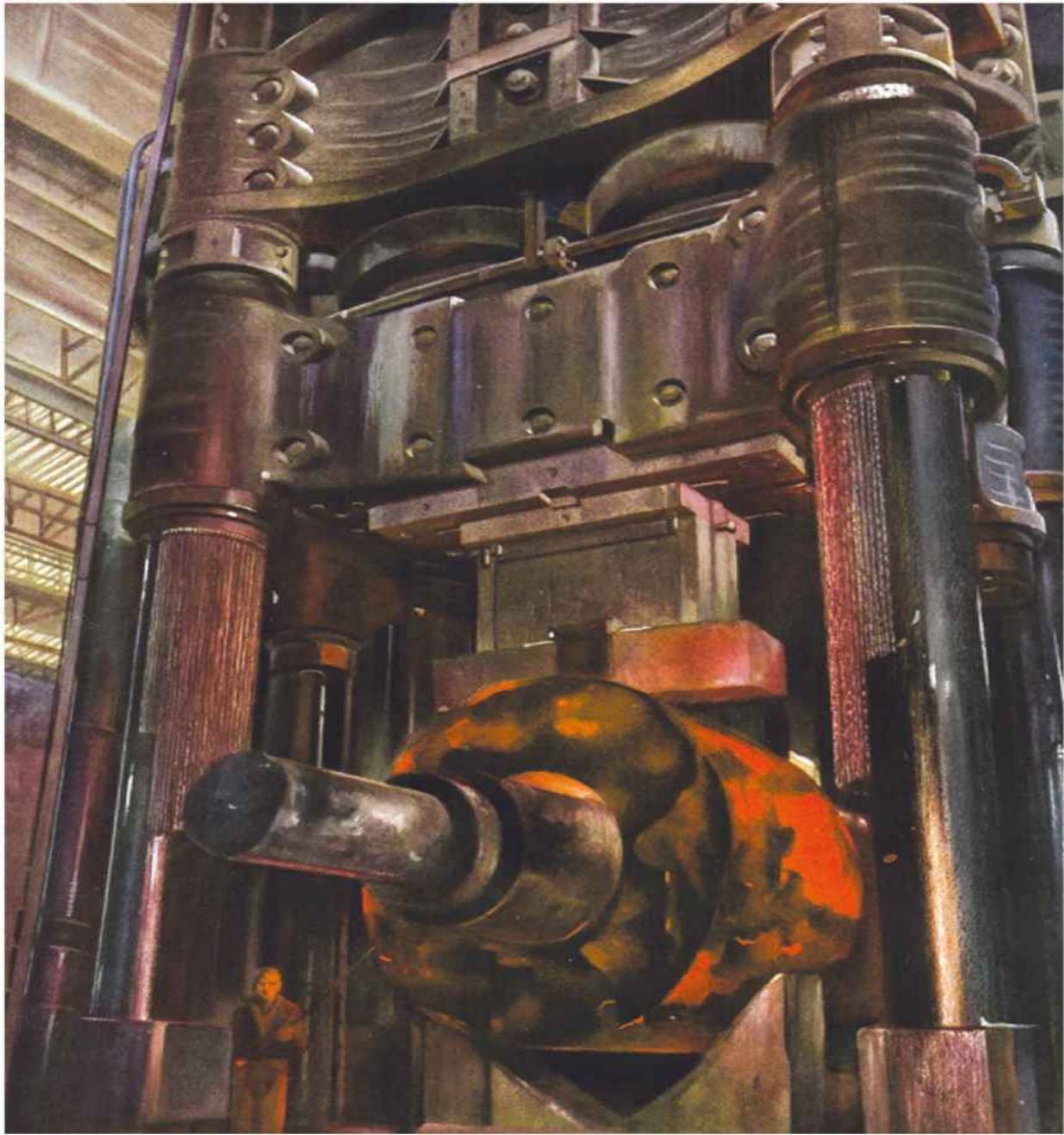

Storia dell'IRI

1. Dalle origini al dopoguerra

a cura di **Valerio Castronovo**

 *Editori Laterza*



eBook Laterza

Valerio Castronovo (a cura di)

Storia dell'IRI

1933-1948



© 2012, Gius. Laterza & Figli

Prima edizione digitale maggio 2012

<http://www.laterza.it>

Proprietà letteraria riservata
Gius. Laterza & Figli Spa, Roma-Bari

Realizzato da Graphiservice s.r.l. - Bari (Italy)
per conto della
Gius. Laterza & Figli Spa

ISBN 9788858103616

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata

Indice

Presentazione dell'opera

Un profilo d'insieme

1. Le matrici politiche dell'intervento pubblico
2. Gli orientamenti personali di Mussolini
3. Le effimere misure di contrasto alla Grande crisi
4. Il taglio del cordone ombelicale fra banche e imprese
5. Il compito originario dell'IRI
6. I moventi della conversione dell'IRI a ente permanente
7. Il ruolo di primo piano di Beneduce
8. I piani del Regime e le mire dei gruppi privati
9. In mezzo al guado fra Stato e mercato
10. Fra prove di forza e soluzioni di compromesso
11. Una fucina di competenze di prim'ordine
12. Le vicissitudini del periodo bellico
13. Le incognite sul destino dell'IRI
14. Come l'IRI giunse a sopravvivere
15. I propositi dello «stato maggiore» dell'Istituto
16. Il sigillo politico decisivo di De Gasperi e Vanoni

1. Stato e mercato, i precedenti: dall'interventismo ai salvataggi degli anni Venti

1. Guerra e dopoguerra
2. Le «scalate alle banche» e il crollo della Banca Italiana di Sconto
3. La crisi del Banco di Roma: cronaca di un salvataggio annunciato

2. Crisi del «grande capitale» e crisi dell'economia italiana da «quota '90» ai primi anni Trenta

1. Vasi di ferro e vasetti di coccio: il variegato universo bancario italiano tra due crisi e la legge bancaria del 1926
2. L'industria italiana a «quota '90» e l'Istituto di liquidazioni
3. Con un occhio di riguardo: lo Stato fascista e il dissesto delle banche cattoliche
4. Il grano e il loglio: vecchie e nuove «scatole finanziarie» delle banche miste

3. Da ente transitorio a ente permanente

1. Il fatto: una radicale riforma finanziaria
2. La prima tappa dell'azione dell'IRI: il risanamento bancario
3. La Sezione finanziamenti: Sip e Stet
4. Risanare e vendere, non svendere
5. Il «comando unico» del credito
6. Finmare: il comando dinamico
7. L'Istituto e l'autarchia: ambizioni controcorrente

4. L'architettura di Beneduce e Menichella

1. La «straordinarietà» dell'IRI
 2. Mezzogiorno, ma «in prospettiva»: Giordani presidente
 3. Il ritorno dei capitali esteri, l'IRI e la Banca d'Italia
- Appendice

5. Le strategie industriali: elettricità e telecomunicazioni

1. L'industria elettrica e telefonica italiana nell'ambito internazionale
2. Il riordino dell'assetto telefonico e di quello elettrico
3. L'IRI e i rapporti con l'industria privata
4. La politica di modernizzazione nel dopoguerra
5. Le iniziative dell'Itt e la posizione della Stet
6. Considerazioni conclusive

6. I trasporti marittimi, la siderurgia

I. L'Iri e la marina mercantile. Tra esercizio di un servizio pubblico e gestione d'impresa

1. Premessa
2. La marina mercantile italiana di linea dall'inizio del Novecento alla crisi degli anni Trenta: imprese, banche, Stato
3. L'IRI, la Finmare e la riorganizzazione dei servizi marittimi di linea
4. La guerra e l'«anno zero» della marina mercantile italiana
5. Le scelte strategiche e la ricostruzione della flotta

II. L'Iri e la siderurgia dagli anni trenta alla ricostruzione post-bellica. Politiche industriali ed economia nazionale

1. Le «tare d'origine» della siderurgia italiana, il suo decollo, le imprese
2. La crisi e i suoi effetti. Banca mista e intervento pubblico, 1930-33
3. L'azione dell'IRI in campo siderurgico negli anni Trenta. Il contesto
4. I gruppi dirigenti della siderurgia pubblica
5. La definizione di una strategia. Dall'emergenza alla prospettiva, 1934-35
6. Il mutamento degli scenari e il consolidamento, 1935-36
7. La Finsider, il piano autarchico per la siderurgia, la costruzione dello stabilimento di Cornigliano, 1937-39
8. Le imprese siderurgiche dell'IRI negli anni Trenta

- [9. La guerra. La paralisi della produzione, la distruzione degli impianti, 1940-45](#)
- [10. Gli anni della ricostruzione. Dalla gestione dell'emergenza al piano Finsider, 1945-48](#)

[7. Nell'economia fascista: autarchia, colonie, riarmo](#)

- [1. Il piano regolatore della nuova economia italiana](#)
- [2. La guerra d'Etiopia e il nuovo ruolo dell'IRI](#)
- [3. L'IRI ente permanente e il ruolo strategico nella valorizzazione economica dell'Africa orientale italiana](#)
- [4. Le aziende IRI e l'autarchia](#)

[8. Nella guerra](#)

- [1. L'IRI e la preparazione bellica](#)
- [2. L'IRI dal 10 giugno 1940 all'8 settembre 1943](#)
- [3. L'IRI nella Repubblica Sociale Italiana](#)

[9. Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948](#)

- [1. La separazione dell'Istituto in due tronconi dopo l'8 settembre](#)
- [2. Le autorità alleate e l'IRI sotto la gestione Piccardi](#)
- [3. La siderurgia dell'Italia centrale tra requisizioni tedesche e piani anglo-americani](#)
- [4. Le due amministrazioni dopo la Liberazione](#)
- [5. Gli effetti della guerra sui bilanci e sul patrimonio dell'ente](#)
- [6. Il dibattito sul destino dell'IRI](#)
- [7. La presidenza Paratore: dalle nuove regole all'apertura della crisi](#)
- [8. La gestione commissariale di Imbriani Longo. I problemi dell'industria meccanica e il nuovo statuto del 1948](#)
- [9. L'IRI nella ricostruzione](#)

[Gli Autori](#)

[Immagini](#)

Presentazione dell'opera

Questo volume è il primo di un'opera che offre una ricostruzione organica e documentata delle vicende dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), un protagonista della storia economica italiana del Novecento: dalla sua fondazione nel 1933, con la missione di affrontare la grande crisi bancaria e industriale, al ruolo di propulsore dello sviluppo economico e della modernizzazione del paese negli anni Cinquanta e Sessanta; dalle notevoli difficoltà attraversate negli anni Settanta al tentativo di riorganizzazione e rilancio negli anni Ottanta, fino alla crisi degli anni Novanta e al programma di privatizzazione imposto dalle pressanti esigenze di finanza pubblica, dalle regole comunitarie, dall'obiettivo di adesione all'euro.

L'opera si propone di analizzare la vicenda dell'IRI nelle diverse fasi attraversate dall'economia del paese. Trascorso un ventennio dalle decisioni che nel 1992 hanno condotto al programma di privatizzazione, realizzato in tempi brevi, si è ritenuta possibile una prima ricostruzione storica d'insieme.

Impostata dal Comitato di direzione scientifica del progetto «Storia dell'IRI» – composto da Luciano Cafagna (presidente), Franco Amatori, Valerio Castronovo, Pierluigi Ciocca, Franco Russolillo (segretario) –, l'opera è frutto della collaborazione di oltre cinquanta storici ed economisti e si avvale di approfondite ricerche, fra cui quelle condotte per la prima volta, e segnatamente per il periodo successivo al dopoguerra, sulla documentazione dell'Archivio storico IRI, depositata negli ultimi anni presso l'Archivio centrale dello Stato. L'accesso all'Archivio storico IRI, pur nella sua ancora parziale sistemazione, è stato reso possibile, agli studiosi impegnati nel progetto dal 2010, grazie all'interessamento del dottor Luciano Scala, direttore generale degli Archivi (ministero dei Beni e delle

Attività Culturali), e del dottor Agostino Attanasio, sovrintendente all'Archivio centrale dello Stato.

Il progetto era stato avviato dalla Fondazione IRI, istituita dopo la liquidazione dell'Istituto, che aveva promosso numerosi seminari preparatori. Dopo la cessazione della Fondazione nel 2008, il progetto è stato ripreso da Fintecna S.p.A., che ha ereditato il patrimonio storico documentale della Fondazione.

Per consentire tempi di realizzazione più rapidi, è stata impostata una programmazione in parallelo delle diverse parti, iniziando contemporaneamente i lavori per tutti e sei i volumi in cui si articola l'opera. A questo primo volume seguiranno, nel corso del 2012, tre volumi che completano l'arco cronologico di vita dell'Istituto: il secondo sul ruolo dell'IRI nel «miracolo economico» (1949-1972), il terzo sui difficili anni Settanta e l'impegno di ristrutturazione e rilancio negli anni Ottanta (1973-1989), il quarto sulla crisi e la privatizzazione (1990-2002); il quinto volume è invece dedicato alle ricerche e analisi sul gruppo IRI nell'intero suo ciclo di vita, mentre il sesto traccia una sintesi dell'opera.

Un profilo d'insieme

di Valerio Castronovo

1. Le matrici politiche dell'intervento pubblico

Di tutte le stagioni che hanno scandito la vicenda dell'IRI, la più complessa e tormentata è stata senz'altro quella del suo primo quindicennio d'esistenza. Si trovò infatti ad agire nel pieno della Grande crisi e poi nei drammatici frangenti fra la tragedia della guerra e un'ardua opera di ricostruzione post-bellica.

Ma se queste circostanze non sempre sono state debitamente considerate nella valutazione dell'opera dell'IRI, c'è invece da chiedersi se la sua comparsa abbia segnato una svolta radicale nel corso dell'economia italiana; oppure se non sia stata, in fondo, che il corollario degli sviluppi che l'interventismo pubblico aveva man mano assunto nei precedenti decenni. In sostanza, ci si domanda se, durante gli anni Trenta, il nostro sistema economico abbia conosciuto un effettivo mutamento di scenario e di prospettiva; oppure se già recasse ben stampato nella sua fisionomia il marchio di una crescente presenza dello Stato nei suoi gangli.

A giudicare da quanto emerge da questa nostra analisi a più voci, l'avvento dell'IRI nel 1933 ebbe una duplice valenza, all'insegna tanto della continuità che della discontinuità. Da un lato, fu il risultato di una tendenza costante e non solo congiunturale: ossia, l'incidenza che avevano seguito ad avere, sia pur con diverse varianti, dalla seconda metà dell'Ottocento agli anni Venti, determinati fattori di ordine politico sulla tipologia e le direttrici di marcia dell'economia italiana; dall'altro, si trattò, senza dubbio, di uno stacco, di una cesura, sul piano operativo rispetto ai tradizionali strumenti dell'intervento pubblico. In pratica, anche nel caso dell'IRI e dei suoi sviluppi, svolsero un ruolo fondamentale calcoli e obiettivi di politica

interna ed estera; quel che invece ebbe a cambiare fu l'adozione, per suo tramite, di modalità e procedure assolutamente inedite nella realizzazione, sul versante economico, dei propositi concepiti e posti in essere a livello politico.

Che la nostra classe dirigente post-unitaria nutrisse una concezione dell'economia per lo più strumentale alla politica, e che ciò l'avesse portata a inaugurare e a estendere, strada facendo, l'intervento dello Stato, appare evidente dalle circostanze e dalle finalità che di volta in volta avevano informato nella seconda metà dell'Ottocento l'azione dei poteri pubblici nella sfera economica.

Basti pensare, innanzitutto, ai motivi che avevano indotto, fra il 1878 e il 1887, il governo Depretis e quelli successivi a convertirsi al protezionismo, a favore sia della cerealicoltura e della produzione saccarifera che dell'industria tessile e siderurgica. Accomunando al riparo dello stesso ombrello gli interessi dei grandi proprietari terrieri e quelli di alcune categorie imprenditoriali, essi intendevano rafforzare le basi sociali di una nuova maggioranza ministeriale, ancora malferma sulle gambe, quale s'era venuta formando dal controverso connubio fra ciò che era rimasto della Destra storica e una parte della Sinistra costituzionale. In sostanza, il loro orientamento verso il protezionismo non avvenne in base a una scelta precisa, a qualcosa che sia definibile come una propria specifica concezione economica in merito all'impianto di un sistema produttivo più strutturato e in grado di crescere poi per forza propria.

D'altra parte, se dopo il 1861 l'opportunità di far conto sulla Francia nel quadro delle nostre relazioni internazionali era stata alla base di un indirizzo prevalentemente liberista (a costo di un trattato commerciale come quello del 1863, particolarmente vantaggioso per i nostri «cugini» transalpini), la ragion di Stato aveva poi continuato a influire in misura rilevante sull'impostazione e gli orientamenti della nostra politica economica. I legami che l'Italia aveva stabilito dal 1882, nell'ambito della Triplice Alleanza, con la Germania e l'Austria concorsero infatti a determinare l'affievolimento e poi la rottura dei rapporti commerciali con Parigi. E ciò, senza alcun riguardo per le conseguenze che ne sarebbero derivate a livello economico, dato che si sapeva che questa parabola avrebbe compromesso le

potenzialità della produzione ortofrutticola meridionale e danneggiato le esportazioni delle imprese seriche, conciarie e vinicole del Nord.

Successivamente, l'ostilità verso la Francia (a cui Crispi rimproverava l'annessione nel 1881 della Tunisia – sulla quale s'erano allungate le nostre mire – e che egli sospettava persino di avere in animo di aggredire l'Italia) spinse il governo a varare notevoli stanziamenti per la creazione di un'industria pesante in grado di fabbricare armi e cannoni. Nel contempo il rafforzamento delle relazioni con la Germania, anche in nome di un'affinità politica di timbro autoritario, segnò un capovolgimento di fronte nella gestione della finanza pubblica. Da allora venne infatti affidata ai banchieri di Berlino l'esclusiva nel collocamento delle principali emissioni pubbliche italiane, mentre le porte del nostro mercato furono dischiuse agli investimenti diretti e indiretti di alcune grosse firme dell'industria tedesca in settori importanti come quello siderurgico, chimico ed elettrotecnico.

Di pari passo col peggioramento dei rapporti con la Francia, l'ambizione coltivata da Crispi e da Umberto I di fare dell'Italia una grande potenza mediterranea e coloniale (anche se questo disegno verrà poi frustrato dalla disfatta subita nel marzo 1896 ad Adua per mano dell'Abissinia) si tradusse in una serie di provvedimenti per il potenziamento dell'industria cantieristica e delle compagnie navali.

Si spiega pertanto come Crispi, l'ex rivoluzionario mazziniano, che era divenuto il leader della Sinistra costituzionale dopo la scomparsa di Depretis, contasse a quel tempo sull'appoggio dei principali capitani d'industria: Ferdinando Maria Perrone, Vincenzo Florio, Attilio Odero, Vincenzo Stefano Breda, i fratelli Orlando.

Era così spuntato, dietro le prorompenti suggestioni di una politica di affermazione nazionale, e grazie all'incremento delle spese del ministero della Guerra (giunte dal 1888 ad assorbire un quarto della spesa pubblica), l'embrione di un capitalismo industrial-militare, consistente in alcuni grossi complessi dipendenti quasi esclusivamente dalle commesse statali, che da allora sarebbe divenuto il comparto più avanzato dell'economia italiana, ma anche un suo perenne punto debole sotto il profilo finanziario. Per corrispondere ai nuovi obiettivi politici perseguiti dal governo, l'industria siderurgica e parte di quella metalmeccanica vennero

infatti chiamate a compiere uno sforzo di gran lunga superiore alle loro risorse e furono sorrette perciò da reiterate iniezioni da parte dell'erario.

In compenso, il consolidamento dei rapporti amichevoli con la Germania guglielmina e l'attenuazione delle precedenti tensioni con l'Austria (dopo l'emarginazione del movimento irredentista attuata da Crispi) avevano creato le premesse favorevoli all'iniziativa assunta dal gruppo berlinese Breichröder e da alcuni istituti di credito viennesi che valse ad assicurare il loro fattivo contributo alla fondazione, tra il 1894 e il 1895, di due banche miste di deposito e d'investimento, la Commerciale e il Credito Italiano. Le quali concorsero, come sappiamo, al finanziamento del settore elettrico – nuovo astro sorgente dell'economia italiana – e, seppur in misura minore, di altri comparti industriali, da quello meccanico a quello cotoniero. D'altronde, il Credito Mobiliare e la Banca Generale erano stati spazzati via, due anni prima, da una sequela micidiale di pesanti perdite, dovute ad azzardate speculazioni nel settore edilizio e immobiliare; mentre la Banca Romana era stata travolta da gravi irregolarità amministrative e da un clamoroso scandalo politico: al punto che, con la loro caduta, gran parte del sistema bancario s'era pressoché azzerato.

In questo contesto la sterzata manifestatasi nella nostra politica estera si rivelò, tutto sommato, foriera di risultati positivi per un'economia ancora esangue. È pur vero che nel primo decennio del Novecento non avvenne un vero e proprio «big spurt», un grande balzo in avanti, tale da proiettare l'industria italiana su posizioni di particolare rilievo. Ma, grazie anche all'afflusso di un buon quantitativo di capitali dall'estero, altrimenti carenti all'interno del mercato finanziario italiano, si rese infine possibile il decollo industriale del nostro paese in coincidenza con il «second wind» del processo di sviluppo capitalistico in corso nell'Occidente europeo. E ciò appena in tempo per evitare che l'Italia subisse la stessa sorte di altri paesi del Mediterraneo e dei Balcani, rimasti inchiodati a un'economia per lo più di semplice sussistenza.

Di certo, avevano ben ragione Vilfredo Pareto e Maffeo Pantaleoni nel sostenere che l'industrializzazione, per via delle modalità eterodosse con cui veniva promossa e sostenuta dai pubblici poteri,

prescindendo totalmente dai principi del libero mercato, risultava in pratica uno strumento sussidiario della diplomazia e del «partito di corte», altrettanto avvinti da miraggi espansionistici quanto ciechi di fronte ai fardelli sempre più pesanti del protezionismo a carico di contribuenti e consumatori. Senonché, dalle stanze del governo si replicava alle obiezioni dei liberisti che l'inasprimento delle tariffe doganali o certe generose provvidenze finanziarie a sostegno di determinati settori considerati di carattere strategico erano di casa anche in altri paesi e non solo in quelli «second comers». Inoltre il protezionismo, garantendo la sopravvivenza o la crescita di vari stabilimenti, e quindi anche l'occupazione operaia, contribuiva a prevenire o ad ammorbidire i conflitti sociali. Che era quanto stava particolarmente a cuore tanto ai liberal-progressisti che ai socialisti riformisti.

A ogni modo, i disegni perseguiti in politica estera, con le loro logiche intrinseche e le loro oscillazioni, continuarono a esercitare una notevole influenza sul corso dell'economia italiana. Anche uno statista come Giolitti, particolarmente attento all'equilibrio dei conti pubblici e tutt'altro che sensibile alle sirene del nascente nazionalismo, seguì ad agire tenendo in gran conto i benefici che potevano arrecare sul versante economico determinati orientamenti politici nel quadro delle relazioni internazionali. Dovendo destreggiarsi fra i diversi schieramenti in reciproca competizione – da un lato quello cementato dall'«entente cordiale» tra Francia e Gran Bretagna, dall'altro quello della Germania con a ruota l'Impero austro-ungarico – lo statista piemontese mantenne l'Italia ancorata per lo più all'ormeggio offerto da Berlino. Riteneva infatti che l'appoggio dell'alta finanza tedesca fosse pur sempre utile per il consolidamento di un sistema economico ancora in fasce come quello italiano. Ed evitò così, almeno sino alla guerra del 1911 con la Turchia per la conquista della Libia (ossia fin quando l'Italia non venne «tirata per i capelli» ad approdare sulla sponda africana del Mediterraneo dal rischio di venire totalmente accerchiata, nell'area su cui s'affacciava, dalla presenza in forze delle maggiori potenze europee), di incorrere in altre avventure coloniali che avrebbero finito per accrescere le spese militari e compromettere il bilancio dello Stato.

È vero che la Krupp e altre imprese tedesche non esitavano a praticare anche da noi una politica di *dumping* per piazzare di più e meglio i loro prodotti. Ma intanto la Banca Commerciale stava interessandosi, in concorrenza col Credito Italiano, anche all'industria siderurgica e alle sue peripezie; e al governo, chiamato altrimenti a soccorrere l'Ilva o la Terni, non importava più di tanto il fatto che a muovere queste due banche fossero anche calcoli di carattere eminentemente finanziario non senza giochi speculativi nei recinti di Borsa.

Del resto, i buoni uffici della diplomazia degli affari erano già valse in precedenza a indurre Berlino e Vienna ad aprire i loro mercati ai nostri produttori di vini e di altre derrate agricole, trovatisi in gravissime difficoltà in seguito alla «guerra doganale» insorta con la Francia. È vero che, in cambio, si erano poi dovute alleggerire le nostre tariffe all'importazione di alcuni materiali e prodotti provenienti dagli Imperi centrali. Ma, alla fin fine, nel 1913 si era riusciti a conseguire un sostanziale equilibrio nell'interscambio globale con la Germania e l'Austria-Ungheria, con un 24% di nostre importazioni e un 22% di nostre esportazioni. Senza per questo che si fossero relegati in secondo piano, una volta normalizzati, i rapporti con la Francia: tant'è che la piazza di Parigi era tornata nel frattempo a occupare un posto preminente per quanto riguardava il collocamento dei nostri titoli pubblici all'estero.

Nel corso dell'età liberale gli obiettivi che il governo perseguiva sul versante delle relazioni internazionali avevano continuato, dunque, ad avere un forte impatto sulla fisionomia e sul corso del nostro sistema economico. Al punto da costituire una sorta di «filo rosso», sia pur cucito e ricucito periodicamente a seconda delle diverse evenienze e prospettive di natura politica e diplomatica. Tant'è che tra l'aprile e il maggio 1915 il fatto che la nostra industria fosse assolutamente impreparata non trattenne il governo Salandra dalla decisione di abbandonare il regime di neutralità a cui ci si era attenuti dall'agosto 1914. Col risultato che, dopo l'intervento in guerra, si dovette forzare a tal punto lo sviluppo dell'industria pesante, per poter far fronte alle esigenze belliche, che, alla fine delle ostilità, ci si trovò alle prese con un settore sovradimensionato, di difficile riconversione e oltretutto indebitato sino al collo.

2. Gli orientamenti personali di Mussolini

Il regime fascista non fece eccezione alla regola della «politique d'abord». Anzi, tenne a imprimere, fin da subito, un sigillo nettamente contrassegnato dai suoi precipui intenti politici sulla configurazione e sullo svolgimento dell'economia italiana nelle strettoie della riconversione post-bellica.

Come è noto, il nazionalismo era stato il principale ingrediente del bagaglio ideologico del movimento fascista e dalle file dei nazionalisti provenivano alcuni dei suoi esponenti di maggior spicco, a cominciare da Alfredo Rocco. Massimo assertore di una rigorosa disciplina dall'alto dei rapporti sociali e fautore di un'organizzazione produttiva imperniata su grandi concentrazioni di tipo monopolistico, in nome dei «superiori interessi» dello Stato, Rocco aveva sancito l'incompatibilità del nazionalismo tanto con un sistema liberale che con un regime liberista.

L'altra anima del nazionalismo era, com'è noto, l'imperialismo, teorizzato fin dal 1910 da Enrico Corradini, che aveva trasferito un assunto d'ispirazione marxista, come la lotta di classe, al terreno della competizione internazionale. Di conseguenza l'Italia, da lui considerata alla stregua di una «nazione proletaria», avrebbe dovuto mobilitarsi, nei confronti delle principali «nazioni plutocratiche» europee, per modificare i rapporti di forza vigenti, ricorrendo se necessario alle armi.

Quella coltivata dall'estrema destra nazionalista era dunque una concezione autoritaria e gerarchica, non senza, peraltro, venature sinistreggianti e demagogiche. Ma proprio per questo essa era congeniale sia ai trascorsi politici di Mussolini, quale ex leader della corrente socialista rivoluzionaria, sia alla linea di politica estera che egli intendeva perseguire, in quanto ispirata da un indirizzo revisionista nei confronti delle condizioni dettate, alla Conferenza di pace di Versailles, da Francia e Gran Bretagna. Tanto più egli era di quest'avviso giacché, al pari di quanto andavano sostenendo i nazionalisti, riteneva gli epigoni della classe dirigente liberale colpevoli di aver subito passivamente al tavolo dei negoziati l'onta di una «vittoria mutilata», sia per il magro bottino di guerra che avevano portato a casa sia per aver accettato una ripartizione delle

indennità, dovute dai paesi vinti, troppo sbilanciata a favore di Parigi e Londra.

Quali che fossero poi le idee di Mussolini sui temi economici, non si può certo dire che ne avesse maturate di proprie, anche in quanto non annetteva di per sé molta importanza a un indirizzo piuttosto che a un altro. Ciò che per lui contava era quale di essi avrebbe potuto risultare tatticamente più vantaggioso per gli obiettivi squisitamente politici che pensava di raggiungere a seconda dell'aria che tirava. Dando per scontato, in via pregiudiziale, che l'economia italiana dovesse svilupparsi nell'alveo di un sistema capitalistico, si trattava pertanto di orientarne l'itinerario in funzione di quanto egli considerava, di volta in volta, più idoneo e conveniente per l'attuazione dei suoi specifici propositi.

Di qui la preferenza da lui accordata, all'indomani della marcia su Roma, quando occorreva rassicurare lo «stato maggiore» della Confindustria e gli osservatori stranieri, a un indirizzo tendenzialmente produttivistico-liberista e, quindi, la designazione a ministro delle Finanze di un uomo come Alberto De' Stefani, contrario a qualsiasi forma esplicita di interventismo pubblico, affinché agisse nel senso che il leader fascista aveva comunque già indicato in un suo discorso a Udine del 20 settembre, in cui aveva affermato che lo Stato avrebbe dovuto «spogliarsi di tutti i suoi attributi economici».

Che per Mussolini fosse poi essenziale consolidare la legittimazione e l'autorevolezza del suo governo anche in sede internazionale fu quanto emerse in termini tangibili allorché si trovò ad affrontare, fra il 1926 e il 1927, una questione fondamentale come la stabilizzazione monetaria. Sia perché nell'ambito del Partito fascista la perdita di valore della lira era paventata come una sconfitta secca per il Regime, sia per ragioni d'immagine e di reputazione a livello internazionale, che gli stavano quanto mai a cuore, Mussolini decise, come è noto, di fissare un tasso di rivalutazione molto alto, contro il parere iniziale dello stesso ministro delle Finanze, Giuseppe Volpi, che pure egli aveva chiamato a rimpiazzare De' Stefani (dopo che questi s'era opposto all'ipotesi di una stretta creditizia).

In sostanza, quel che premeva al duce era di riportare la lira allo stesso livello dell'ottobre 1922, prima del suo avvento al potere, e quindi a «quota '90» nel cambio con la sterlina. E ciò, sebbene sapesse che un apprezzamento eccessivo della lira avrebbe danneggiato l'attività produttiva (come poi avvenne puntualmente) e soprattutto le imprese esportatrici, ancorché fossero il fiore all'occhiello dell'industria manifatturiera e registrassero in quel periodo un incremento di vendite all'estero non solo per i tradizionali prodotti tessili e agroalimentari ma anche per i veicoli e i macchinari.

È pur vero che l'espansione della liquidità e della circolazione monetaria rischiava di rendere inarrestabile la corsa dell'inflazione e di aggravare la svalutazione della lira. Ed è altrettanto vero che una sua stabilizzazione era ormai indispensabile per aderire al *gold standard* dopo la riforma monetaria attuata in Germania, il ritorno all'oro della Gran Bretagna e la stabilizzazione di fatto del franco francese.

Tuttavia, si sarebbe potuto agire senza una sterzata deflazionista così drastica, stabilizzando la lira a un livello di cambio che fosse un punto d'incontro tra prezzi interni e prezzi internazionali; e, comunque, in base a un saggio di rivalutazione più equilibrato e realistico, come consigliavano, del resto, pressoché tutti gli interlocutori del governo italiano.

Senonché, per Mussolini il problema di come dosare la stabilizzazione della lira a un certo livello o a un altro era connesso anche alla questione del nostro debito estero, che aveva importanti risvolti politici. Dopo che gli Stati Uniti avevano vietato con un'apposita legge l'erogazione di ulteriori prestiti ai paesi insolventi, il ministro delle Finanze Volpi s'era affrettato a rassicurare i nostri creditori d'oltreatlantico che l'Italia non avrebbe frapposto ulteriori indugi per giungere a una definitiva sistemazione dei propri debiti di guerra, stipulando a tal fine nel novembre 1925 e nel gennaio 1926 due accordi rispettivamente con i governi di Washington e di Londra. L'Italia aveva così ottenuto la compensazione di fatto fra debiti e riparazioni di guerra: ciò che aveva dato modo a Mussolini di conseguire uno degli obiettivi più difficili della sua politica estera, in particolare nei rapporti con la Gran Bretagna, poiché Londra aveva così accettato di non richiedere sia alla Germania sia agli alleati

somme superiori a quelle che essa stessa avrebbe dovuto versare agli Usa a scomputo del suo debito, restituendo all'Italia l'eventuale surplus. Quanto all'accordo firmato con gli Stati Uniti, seppur meno favorevole di quello siglato con l'Inghilterra, esso aveva consentito di ottenere un'apertura di credito da parte della banca Morgan. E per l'Italia il ricorso al mercato finanziario americano risultava comunque indispensabile, sia per un prestito allo Stato di cento milioni di dollari sia per una serie di mutui a favore di varie società industriali e di alcuni grandi comuni.

In sostanza, nella complessa manovra di stabilizzazione monetaria ebbero a giocare valutazioni e finalità di carattere eminentemente politico: tanto l'azione diplomatica a tutto campo svolta da Mussolini per migliorare le quotazioni dell'Italia nel consesso internazionale, insieme all'opportunità di aver ampio accesso al mercato dei capitali americani, quanto l'esigenza per il Regime di assicurarsi, a sostegno della nuova svolta più marcatamente autoritaria avvenuta nel frattempo, una vasta base di massa fra la piccola borghesia tramite, per l'appunto, una rivalutazione della lira a un livello così elevato da accrescere proporzionalmente il potere d'acquisto del ceto medio e da premiare i suoi risparmi.

Contestualmente alle credenziali politiche acquisite a Washington dal governo fascista per la sua disponibilità a trattare le modalità per l'assolvimento degli impegni finanziari italiani derivanti dal debito contratto durante la guerra (ciò che, invece, non avevano voluto fare i precedenti governi liberali di Giolitti e di Facta), l'alta finanza di Wall Street divenne il principale referente delle maggiori imprese italiane per le loro operazioni di ricapitalizzazione. Del resto, il governo americano aveva giudicato positivamente anche il fatto che Mussolini si fosse adoperato per una composizione dei rapporti fra le potenze vincitrici e la Germania, quale era stata poi sancita dal trattato di Locarno dell'ottobre 1925 in base a un sistema collettivo di garanzie in fatto di sicurezza.

Dalla sponda tedesca dell'anteguerra a quella americana del dopoguerra, le opzioni e le linee di tendenza della nostra politica estera avevano perciò esercitato una considerevole influenza sull'opera di ristrutturazione e sull'andamento del sistema economico. Inoltre il ministero delle Finanze e altri dicasteri avevano

assicurato il loro sostegno per la riuscita delle negoziazioni intraprese dai principali gruppi privati al fine di ottenere una serie di prestiti esteri necessari al rilancio delle proprie attività.

È vero che ad accrescere il peso dell'amministrazione statale nella sfera economica avevano già contribuito in passato sia le operazioni di soccorso condotte, sotto la regia della Banca d'Italia, per evitare che alcuni complessi siderurgici naufragassero durante le recessioni del 1907 e del 1912-13, sia quelle di salvataggio, compiute fra il 1921 e il 1923, nei riguardi tanto dell'Ansaldo e dell'Ilva quanto del Banco di Roma; e che queste e altre iniziative, in cui lo Stato aveva agito in pratica da ente finanziatore a fondo perduto, erano dovute a certe anomalie originarie del capitalismo italiano nonché a determinate patologie del nostro sistema creditizio. Tuttavia non si era giunti a istituzionalizzare l'intervento pubblico. Lo si era considerato fino ad allora alla stregua di una soluzione imposta da contingenze eccezionali e comunque modificabile a seconda delle evenienze politiche. Tant'è che le prime misure del governo fascista erano consistite nell'abolizione, nel 1923, con un tratto di penna, del monopolio statale delle assicurazioni sulla vita e nella privatizzazione dei servizi telefonici, sino a quella data in mano allo Stato perché considerati d'interesse pubblico.

Insomma, non stava scritto da nessuna parte che lo Stato dovesse farsi carico di determinate incombenze e seguire a soccorrere imprese o banche in difficoltà; né era dato prevedere che, dopo quelli avvenuti negli ultimi anni, si sarebbero manifestati ulteriori dissesti, tali da imporre in un modo o nell'altro il ricorso alle cure urgenti e all'assistenza paterna dello Stato.

Eppure a ridosso della guerra e poi subito dopo la fine del conflitto erano sorti alcuni enti, col compito di creare particolari meccanismi e canali di finanziamento esterni al Tesoro, per fronteggiare eventuali emergenze o per corrispondere a determinate finalità economiche. A tal fine, dopo lo scoppio della guerra nell'agosto 1914, la Banca d'Italia aveva istituito il Consorzio sovvenzioni su valori industriali (Csvi), prevedendo che sarebbero insorte forti tensioni nell'ambito del sistema creditizio. Altri enti avevano poi visto la luce nel difficile periodo successivo alla cessazione delle ostilità, come il Crediop (il Consorzio di credito per le opere pubbliche) e l'Icipu (l'Istituto di

credito per le imprese di pubblica utilità). Mentre il primo di questi enti (creato nel 1919) doveva agevolare il finanziamento a lungo termine di grandi opere pubbliche attraverso l'emissione di titoli obbligazionari garantiti dallo Stato, a favore soprattutto delle società elettriche, il secondo (sorto nel 1924) aveva il compito di sviluppare il mercato obbligazionario quale strumento per alleggerire le ingenti immobilizzazioni delle banche nelle imprese titolari di concessioni pubbliche (per lo più elettriche e telefoniche) e ridare così elasticità e liquidità al sistema bancario.

Si trattava in pratica di enti finanziari, organizzati in forma giuridica autonoma e assimilabili alle società anonime, sebbene la loro attività fosse improntata da finalità d'interesse pubblico. Avevano infatti per loro precipuo mandato quello di assicurare a imprese industriali e del settore infrastrutturale, «capital intensive», adeguati flussi di liquidità ricorrendo all'emissione di titoli pubblici – tradizionalmente preferiti dai risparmiatori italiani –, che altrimenti non sarebbe stato possibile acquisire nell'ambito di un mercato finanziario angusto e scarsamente dinamico come quello nazionale.

3. Le effimere misure di contrasto alla Grande crisi

Sta di fatto che neppure negli ultimi mesi del 1930, quando le disastrose perturbazioni determinate dal crollo di Wall Street cominciarono a propagarsi a raggiera dagli Stati Uniti in Europa, il governo si sentì in dovere di procedere a un cambiamento di rotta verso un indirizzo dello Stato decisamente interventista. E dire che, con il ritiro delle linee di credito concesse fra il 1925 e il 1927 da alcune banche americane e da altri finanziatori stranieri, le imprese che ne avevano beneficiato non poterono più contare su altre eventuali iniezioni di capitali dall'estero. Per non parlare della situazione critica delle banche, che, già da tempo in difetto di liquidità, accusavano un persistente ribasso in Borsa dell'ingente massa di titoli azionari di cui era stracolmo il loro portafoglio; ma che dovevano continuare a soccorrere, per forza di cose, le imprese partecipate o controllate, sebbene sapessero che ben difficilmente queste ultime avrebbero potuto rimborsare i crediti a medio-lungo

termine di cui avevano usufruito ripetutamente. Di qui il crescente ricorso delle banche all'Istituto di emissione per il proprio fabbisogno.

Ma il governo riteneva che alcune misure deflazioniste, come una decurtazione dei salari e un calmierato dei prezzi dei beni di prima necessità, fossero sufficienti per reggere l'urto della crisi. Enunciando in Senato la decisione di ridurre le retribuzioni dei lavoratori, il duce aveva perciò affermato, il 28 novembre 1930: «Noi abbiamo una nostra capacità di resistenza, questa capacità di resistenza è dovuta – sembra un paradosso – al nostro non ancora eccessivamente sviluppato sistema economico moderno». E aveva aggiunto: «Fortunatamente il popolo italiano non è ancora abituato a mangiare molte volte al giorno e, avendo un livello di vita modesto, sente di meno la deficienza e la sofferenza». Egli dubitava semmai dell'atteggiamento delle «classi superiori» in quanto, a suo dire, «tremendamente egoiste», per cui «quando invece di avere tre automobili ne hanno soltanto due, gridano che il mondo sta per cadere».

In realtà, si trattava di battute demagogiche messe in campo per mascherare una situazione che stava precipitando ma che si voleva tenere ancora celata per evidenti ragioni politiche. Pertanto non venne pubblicato sulla «Gazzetta Ufficiale» il decreto legge col quale un mese dopo, il 31 dicembre 1930, il duce, spinto dal pericolo di un default delle banche, aveva assegnato all'Istituto di liquidazioni (che aveva rimpiazzato dal novembre 1926 la Sezione speciale autonoma del Csvi, incaricata fino a quella data di gestire le operazioni di credito essenziali riguardanti le pendenze derivanti dal crollo della Banca Italiana di Sconto e dell'Ansaldo) il compito di intervenire per una prima «sistemazione» del Credito Italiano e per la copertura dell'intero ammontare dei debiti della Banca Agricola Italiana, posta in liquidazione con tutte le sue attività patrimoniali.

Senonché era ormai l'intera impalcatura del sistema bancario a scricchiolare da ogni parte. Anche perché la situazione di numerose banche cattoliche non era stata ancora sanata del tutto, malgrado i reiterati interventi di salvataggio compiuti dal governo nei loro riguardi e posti a carico dell'Istituto di liquidazioni, prima e ancor dopo la stipulazione dei Patti Lateranensi del 1929 per la conciliazione fra Stato e Chiesa.

In questo contesto di generale marasma erano comunque le condizioni sempre più critiche delle due grandi banche miste a essere in cima alle preoccupazioni del governo. Esse avevano seguito a convogliare verso gli investimenti industriali una parte ragguardevole delle proprie risorse, non esitando a impiegare il danaro dei loro depositanti per acquistare una gran massa di titoli delle imprese che finanziavano. Inoltre, dopo i tentativi di scalata compiuti fra il 1920 e il 1921 da alcuni potentati industriali al fine di disporre a propria discrezione dei loro fondi liquidi, la Comit e il Credito Italiano avevano costituito delle apposite società finanziarie per acquisire dei grossi pacchetti delle loro stesse azioni: così che in pratica avevano rilevato la proprietà del loro capitale, ricomprandolo oltretutto a caro prezzo. Per di più, quando avevano cominciato a incontrare notevoli difficoltà a farsi rimborsare dai loro maggiori debitori, si erano rivolte all'Istituto di emissione, che aveva concesso loro ampi crediti sotto forma di anticipazioni e sconti dapprima di portafoglio commerciale, poi di grosse cambiali emesse dalle aziende industriali. Questo genere di soccorsi della Banca d'Italia s'era talmente ingrossato che stava toccando una cifra pari a metà della circolazione bancaria.

Sulle nefaste conseguenze dell'ingente cumulo di anomalie e deformazioni che andavano minando non solo il sistema finanziario e creditizio, di cui le banche miste erano l'architrave, ma anche le fondamenta della Banca d'Italia, molto si è già scritto e argomentato. Quel che va comunque sottolineato, per comprendere appieno quanto fosse profonda e irreparabile la crisi della Commerciale e del Credito Italiano, è il fatto che la loro esposizione risultava particolarmente consistente nei riguardi dell'industria di base. Poiché era proprio questo settore, ad elevata dotazione di capitale per addetto, a trovarsi nell'occhio del ciclone.

D'altro canto, le due banche miste, non potendo abbandonare al loro destino le imprese di cui detenevano rilevanti pacchetti azionari, quando non partecipazioni di comando, avevano continuato sino a quel momento a sostenerle nella speranza che il governo prima o poi intervenisse con qualche provvedimento che ne rilanciasse l'attività.

Si è discusso a quale delle due banche miste vada addebitata, in primo luogo, la responsabilità del connubio finanziario così fitto e pervasivo venutosi a creare fra grande banca e grande industria. Al riguardo non par dubbio che sia stata soprattutto la Commerciale a tessere un legame a doppio filo divenuto alla fine inestricabile. E ciò per via della strategia inaugurata dal suo amministratore delegato Giuseppe Toeplitz e da lui perseguita ad oltranza sino a trasformare l'Istituto di piazza della Scala in una sorta di holding vera e propria, in quanto giunta a controllare un quarto delle società anonime, con un capitale pari a un terzo del totale complessivo del settore industriale.

Senonché, quando il governo decise infine di agire per scongiurare un peggioramento irrimediabile della situazione, ritenne di cominciare con lo smobilizzo, meno complesso e accidentato, delle partecipazioni in possesso del Credito Italiano, poiché era meno largamente esposto verso la Banca d'Italia di quanto lo fosse invece la Comit. Di qui la convenzione, siglata nel febbraio 1931, fra il governo e i massimi esponenti del Credito Italiano, in base alla quale gran parte del portafoglio titoli dell'Istituto di piazza Cordusio (escluse le partite ritenute più interessanti per il gruppo di comando Pirelli-Feltrinelli-Motta) venne ceduta alla Società finanziaria italiana (Sfi) insieme a un grosso grappolo di crediti ormai inesigibili, il tutto per un ammontare di oltre due miliardi di lire. Ma quest'operazione, tenuta segreta per alcuni mesi, se assicurò al Credito Italiano un mutuo di 330 milioni, per il tramite dell'Istituto di liquidazioni (e quindi, in ultima istanza, della Banca d'Italia), risultò presto insufficiente alla soluzione dei problemi che stavano schiacciando la banca, e per di più eccessivamente onerosa per l'Istituto di emissione.

Se frattanto la situazione della Commerciale era divenuta ormai insostenibile, lo si doveva anche all'illusione coltivata da Toeplitz di esser riuscito a tirar fuori la banca dalla bufera, senza dover pagare uno scotto troppo elevato, grazie a una convenzione firmata nell'ottobre 1931 dalla Comit col governo, tenuta anch'essa segreta. In verità, non è che l'uomo che alla Comit tutti chiamavano «il Padrone» avesse preso lucciole per lanterne. La convenzione che aveva firmato contemplava infatti il salvataggio della banca e il

mantenimento della sua dirigenza sul ponte di comando grazie a tre distinti interventi: l'uno mirante alla ricostituzione del capitale, il secondo volto alla sistemazione del portafoglio di azioni industriali di proprietà della banca, il terzo affidato all'opera di un «istituto di credito mobiliare» di matrice pubblica, un *deus ex machina* di nuova creazione, che avrebbe ottenuto la garanzia dello Stato sull'emissione di proprie obbligazioni, unitamente al sostegno di tale operazione da parte degli enti previdenziali e assicurativi, in modo da restituire liquidità alla Comit e, per suo tramite, capitali freschi alle imprese.

Senonché, troppo presto Toeplitz aveva cantato vittoria nel suo tentativo di mantenersi in sella, in quanto le sovvenzioni della Banca d'Italia non bastarono, a conti fatti, a turare le vistose falle della Comit, sovraccarica com'era di immobilizzi industriali e debilitata dalle rilevanti perdite che stavano continuando a subire in Borsa i titoli in suo possesso. Al punto che l'Istituto di piazza della Scala marciava ormai verso il fallimento.

Ma per il governo il pericolo più grave era adesso quello derivante dai pesanti contraccolpi sul settore industriale provocati dal trasferimento da parte della Commerciale di una quota delle sue partecipazioni a una holding di smobilizzo (la Sofindit), dopo quello già avvenuto nel caso del Credito Italiano, e dal divieto alle due banche miste di seguire a esercitare il credito commerciale.

In uno scenario economico sempre più scuro, il governo cercò di correre ai ripari creando nel novembre 1931 l'Istituto mobiliare italiano (Imi), provvisto di un capitale di mezzo miliardo di lire (fornito dalla Cassa depositi e prestiti e da altri enti pubblici), che avrebbe dovuto concedere prestiti a medio termine a imprese e società di nazionalità italiana emettendo proprie obbligazioni sul mercato per reperire i fondi necessari. Due erano i tratti distintivi di questo nuovo istituto di diritto pubblico, presieduto da Teodoro Mayer: l'accentramento nella persona del ministro delle Finanze dei poteri di nomina degli organi di governo dell'ente e di vigilanza sulla sua attività, e l'attribuzione all'Imi di una larga autonomia gestionale, nell'assunzione delle decisioni più delicate e importanti, analoga in pratica a quella delle principali istituzioni finanziarie pubbliche.

Si è discusso tuttavia se il varo dell'Imi abbia segnato oppure no una vera e propria svolta nella serie dei salvataggi bancari e industriali succedutisi sino a quel momento.

Sulla scorta dell'analisi di Anna Maria Falchero, si può ritenere che, se la comparsa di scena dell'Imi costituì di fatto il prologo del passaggio delle grandi banche miste nella sfera pubblica, ciò avvenne perché nel caso specifico l'Imi finì per rendere chiaro che non esisteva più alcuna possibilità concreta di mantenere in vita l'ordinamento del credito esistente in materia di finanziamenti industriali. Si rivelò infatti superiore alle effettive possibilità dell'Imi, ancorché imperniato su un'organizzazione agile e disancorata dai canoni tradizionali, provvedere a un esercizio del credito a media e lunga scadenza così da sollevare la Banca d'Italia dal carico delle anticipazioni erogate fino ad allora a banche e imprese per immediate esigenze di liquidità.

D'altro canto, se fin dal giugno 1932 il Consiglio dei ministri aveva dovuto riconoscere che la situazione delle banche miste e del Banco di Roma non era migliorata, malgrado le operazioni compiute nel frattempo in loro soccorso, sempre peggio stavano andando le cose sul versante industriale. L'indice della produzione dell'industria manifatturiera continuava a precipitare, tanto che nel successivo semestre sarebbe sceso di oltre venti punti, da 100 a 77. E se in Francia e Germania il ribasso risultava più vistoso, da noi la produttività dell'industria era però, ancor prima della crisi, assai al di sotto di quella dei principali paesi europei. Ma soprattutto non s'intravedeva alcun segnale di una sia pur minima ripresa in tempi ravvicinati; si temeva anzi che la situazione si sarebbe deteriorata ulteriormente. Non era servita infatti per il momento la formazione, incoraggiata dal governo, di alcune intese di cartello fra aziende dello stesso comparto per il coordinamento della produzione e la ripartizione del mercato al fine di contenere i contraccolpi della crisi. Né sarebbe riuscita a scongiurarli nell'immediato l'istituzione, avvenuta nel giugno 1932, di vari consorzi obbligatori (con a capo l'impresa detentrica di almeno il 70% della produzione), a cui avrebbe fatto seguito, sei mesi dopo, una disposizione che subordinava la creazione di nuovi impianti industriali o l'ampliamento di quelli esistenti a un'espressa autorizzazione governativa.

D'altro canto, sia per motivi pur sempre di prestigio nazionale, sia per non allarmare i risparmiatori più di quanto già non lo fossero, il governo aveva continuato a difendere ostinatamente il cambio della lira alla quota fissata nel 1927. E non aveva deflettuto da questa posizione, anche dopo la svalutazione della sterlina e malgrado altri paesi si apprestassero a compiere lo stesso passo. Era pertanto scontato che in tal modo, continuando a penalizzare le esportazioni, si sarebbero aggravati gli effetti recessivi derivanti dall'incessante flessione della domanda interna.

Svanì perciò l'illusione degli ambienti finanziari di giungere a un risanamento dei bilanci delle banche attraverso una svalutazione della lira, che avrebbe potuto rialzare il corso dei titoli in Borsa e dare quindi più consistenza alle loro partecipazioni industriali, permettendo così alle banche di risanare in parte i propri bilanci. Che era l'ultima carta su cui Toeplitz aveva fatto affidamento per evitare la resa incondizionata della Commerciale. L'Imi, da parte sua, intendeva procedere con i piedi di piombo, mediante una rigorosa selezione delle richieste meritevoli di credito e senza dare per scontato che le proprie obbligazioni trovassero adeguato collocamento fra il pubblico dei risparmiatori.

Intanto, mentre gli immobilizzi industriali delle banche erano giunti a toccare una cifra quasi tripla rispetto ai loro depositi e conti correnti, s'era aggravata l'esposizione della Banca d'Italia, dato che alla fine del 1932 ammontava a 7.380 milioni, pari a qualcosa come il 54% dell'intera circolazione monetaria. Di conseguenza, c'era ormai il pericolo che franasse anche l'Istituto di emissione.

4. Il taglio del cordone ombelicale fra banche e imprese

Era dunque essenziale venire a capo, senza più indugi, della questione di fondo che aveva portato le banche ad accumulare una mole di immobilizzi a medio e a lungo termine, e finito per coinvolgere la Banca d'Italia, e cioè del problema altrettanto strutturale che cronico del finanziamento industriale.

Sull'esistenza di un rapporto fra banche e industrie divenuto ormai talmente stretto da essersi trasformato in un nodo scorsoio si sono

concentrati naturalmente i riflettori in tutti gli studi sulla nostra storia economica. E pressoché identico è stato l'interrogativo che ci si è posti: ovvero come mai non si fosse giunti a prevedere che prima o poi si sarebbe prodotto un corto circuito nel sistema del credito commerciale.

Senonché, in presenza di un mercato finanziario asfittico come quello italiano, il fatto che la Comit e il Credito Italiano fossero propensi a finanziare, assai più di quanto non fosse mai accaduto in passato, gli investimenti nell'industria e nei servizi aveva contribuito, come si è detto, al decollo industriale avvenuto nel primo decennio del Novecento. D'altronde, i complessi meccanismi che queste nuove banche avevano messo in moto, per la provvista di capitali e il trasferimento di gran parte delle loro disponibilità verso immobilizzi di lunga durata, erano stati collaudati gradualmente: sia perché si trattava, in principio, di impieghi transitori; sia perché gli azionisti e i finanziari tedeschi non avevano, dapprima, altra intenzione se non quella di concludere dei buoni affari con l'amministrazione statale e alcuni enti pubblici. Almeno sino al 1906, se non ancora dopo, avevano seguito perciò a coesistere al vertice della Commerciale, la banca più dinamica in fatto d'investimenti, tre anime: da quella strettamente bancaria a quella finanziaria, tipica della «banque d'affaire» francese (improntata alla concezione dell'affare *una tantum*, con un ciclo ben definito di una determinata operazione sul mercato dei valori mobiliari), a quella, più aderente al modello tedesco, incline ad allargare i margini d'intervento e ad associare la politica dell'istituto ai rischi d'impresa.

È vero che l'ordito sempre più fitto di rapporti stabilitosi successivamente fra banche e imprese esponeva (come denunciavano i liberisti) i risparmiatori al pericolo di veder andare in fumo le loro fortune, nel caso di impieghi aleatori o di impegni a scadenza superiore a quella cui la banca poteva far fronte con mezzi normali; mentre, se le cose andavano bene, soltanto le banche si trovavano a lucrare i maggiori proventi derivanti dagli investimenti industriali da esse effettuati con i fondi raccolti ai loro sportelli. Tuttavia, la Comit e il Credito Italiano avevano contribuito col loro apporto finanziario all'ammodernamento dell'economia italiana, né era stato possibile comunque far conto su soluzioni diverse, anche

perché le altre banche non erano parimenti specializzate nell'esercizio del credito mobiliare.

In pratica, soltanto all'indomani della guerra, durante la quale le principali banche avevano potuto fare affidamento sui considerevoli profitti ricavati dalle maggiori imprese grazie alle ingenti commesse belliche, ci si era cominciati a preoccupare, negli ambienti politici, dei legami sempre più stretti e inquietanti fra banche e imprese. A far suonare il primo campanello d'allarme era stato il crollo della Banca Italiana di Sconto, spintasi in modo estremamente azzardato – e comunque in misura largamente superiore alle sue risorse – nel sostegno finanziario all'Ansaldo, a sua volta indebitatasi sino al collo dapprima, durante la guerra, per corrispondere all'ambizione dei Perrone di trasformare il loro stabilimento nel più poderoso arsenale nazionale e poi, dopo la fine del conflitto, per inseguire il miraggio di creare sotto le proprie insegne una sorta di «Ruhr italiana» dal Mar Ligure alle Alpi. Successivamente, aveva suscitato grande scalpore il tentativo di scalata alla Comit e al Credito Italiano, da parte rispettivamente dell'Ansaldo e della Fiat, che avrebbero voluto gestire esse stesse secondo le proprie esigenze le risorse delle due banche.

Ci sarebbe stato perciò più di un motivo per porre mano – ammesso che ormai non fosse troppo tardi – a una riforma del sistema bancario. Senonché si era in una fase di forte instabilità politica, con governi deboli che duravano pochi mesi. Così che si lasciarono le cose come stavano. Per di più, dopo l'ascesa al potere del fascismo, si manifestò fra il 1924 e il 1925 un'intensa ripresa del mercato azionario, trainata dalle banche, che, a loro volta, seguitavano a peccare di elefantiasi gonfiando con ulteriori titoli di società e imprese il loro portafoglio. Di conseguenza la stabilizzazione monetaria, che s'era risolta in una rivalutazione oltre misura della lira, finì per far precipitare la situazione delle banche miste, in quanto provocò una brusca caduta dei valori di Borsa e allontanò i risparmiatori dagli impieghi azionari, dirottandoli verso i titoli di Stato a reddito fisso.

Al punto in cui erano ormai giunte le cose, occorreva perciò recidere una volta per tutte il cordone ombelicale fra banche e imprese. Tant'è che su questa operazione chirurgica concordava per

primo Toeplitz, che, pur di liberare la Comit dagli immobilizzi più ingombranti, avrebbe accettato volentieri l'ipotesi della nazionalizzazione di alcune aziende, in quanto la sua banca si sarebbe così avvalsa dei relativi indennizzi. A ogni modo, che non si trattasse più di negoziare alle migliori condizioni il realizzo dei pacchetti di azioni industriali rimasti nel proprio portafoglio, ma che si dovesse ormai scongiurare il pericolo di un crollo della Commerciale, era la convinzione che aveva maturato, con più perspicacia di ogni altro, un giovane direttore centrale della banca milanese, Raffaele Mattioli (e ciò ancor prima del venir meno delle aspettative di Toeplitz su un soccorso dell'Imi).

Fu così che Mattioli persuase Toeplitz a gettare la spugna, facendosi promotore presso Mussolini di un piano inteso a trasformare la Comit in un istituto di credito pubblico, trasferendo, in cambio, allo Stato le sofferenze e i debiti da cui la Comit era sommersa per un ammontare di cinque miliardi. Tuttavia, pur ammesso che per evitare un crollo della banca milanese non vi fosse altro rimedio che un'operazione del genere, ciò sarebbe dovuto avvenire, secondo Mattioli, in base ai criteri suggeriti dal mondo finanziario e approdare a un intervento pubblico tale da garantire la sopravvivenza anche delle aziende industriali più dissestate. Aveva perciò steso, fin dal settembre 1931, un rapporto circostanziato in proposito, per conto di Toeplitz; e questi, essendosi ormai esaurita qualsiasi residua possibilità di tenere in piedi la Comit, aveva chiesto di poter incontrare Mussolini.

Sull'abdicazione del «gran vecchio» della Commerciale non c'è altro da aggiungere a quanto già si sapeva dalle testimonianze di chi vi assistette, e in particolare di Giovanni Malagodi, che lavorava alla Comit come assistente di Toeplitz. Il duce, benché diffidasse dell'amministratore delegato della Comit, un tempo legato a Giolitti e perciò invisibile ai gerarchi fascisti, lo considerava comunque «un colosso» in campo finanziario. E aveva così preso buona nota del progetto concepito da Mattioli ed espostogli dall'amministratore delegato della Comit, in cui si sosteneva che alla fin fine l'economia doveva essere «regolata» in base ad appropriate norme stabilite dai poteri pubblici. Di questo suggerimento era venuto poi a conoscenza anche Guido Jung, a quel tempo presidente della Sofindit, che nel

luglio 1932 sarebbe stato chiamato a capo del ministero delle Finanze da Mussolini, che ne conosceva le qualità professionali e l'appartenenza d'un tempo al movimento nazionalista.

In pratica, in base alla nota redatta da Mattioli, e illustrata al duce da Toeplitz, lo Stato avrebbe dovuto assumere poteri d'indirizzo, in via generale, del sistema economico, senza statalizzarlo ma acquisendo il controllo delle principali banche, attraverso un apposito Istituto del Tesoro, dotato di un capitale iniziale di non più di 100-200 milioni. Il governo avrebbe potuto così coordinare l'opera di razionalizzazione delle imprese ereditate dalla Comit e dal Credito Italiano, se buone e utili, e liquidare invece quelle marginali incamerandone i relativi proventi.

A giudizio di Malagodi, erano già abbozzati in questo documento i lineamenti sia dell'IRI che della riforma bancaria del 1936. È molto più plausibile che il progetto destinato poi a dar vita, nel gennaio 1933, all'Istituto per la ricostruzione industriale sia scaturito invece dal lavoro condotto in gran segreto durante il secondo semestre del 1932 da una commissione di esperti incaricata dal ministro delle Finanze Jung di studiare la questione del risanamento bancario per porre fine ai reciproci conflitti d'interesse fra le due grandi banche miste, nonché per depurarle dagli effetti tossici della loro considerevole massa di immobilizzi industriali. Non v'è dubbio comunque che si tenne conto a tal fine di una diagnosi clinica altrettanto lucida che impietosa delle malattie strutturali del sistema bancario tracciata qualche mese prima da Mattioli (che, come è noto, dirà poi, con un'immagine efficace, come la simbiosi fra banca e industria si fosse trasformata da «fisiologica» in una «mostruosa fratellanza siamese»).

Del resto, in quello scorcio del 1932, in cui si stava cercando di mettere a punto un piano d'azione per evitare il peggio, il duce – come si legge in un memoriale dell'IRI trasmesso nel gennaio 1940 al ministro delle Finanze Paolo Thaon di Revel, succeduto nel gennaio 1935 a Jung – aveva vissuto «ore angosciose» allorché le banche, e specie la Banca Commerciale, stavano per fallire. Egli temeva infatti che, se il sistema bancario fosse colato a picco, anche il piedistallo su cui era assiso il Regime avrebbe subito uno scossone fatale: proprio quando s'era spinto a profetizzare, in un

discorso tenuto a Milano nell'ottobre 1932, che il secolo ventesimo sarebbe stato «il secolo del fascismo» e, insieme, della «potenza italiana», durante il quale l'Italia sarebbe tornata «per la terza volta a essere la direttrice della civiltà umana». Si deve quindi tener presente quanto grande fosse, a maggior ragione, la preoccupazione di Mussolini.

È probabile che egli non puntasse fin da subito sull'opera dell'ex nittiano Alberto Beneduce per scongiurare il crollo del sistema bancario. Certo, era risaputa la consumata esperienza di Beneduce in campo finanziario. Non c'era stato infatti un istituto (dall'Ina all'Opera nazionale combattenti, al Crediop, dall'Icipu all'Istituto di credito navale, dall'Istituto di liquidazioni all'Imi stesso) che, in un modo o nell'altro, non avesse recato la sua impronta, sia come ideatore sia quale copromotore. Per di più Beneduce, prima di ricoprire la carica di ministro del Lavoro e della previdenza sociale nel governo Bonomi, fra il luglio 1921 e il febbraio 1922, aveva tenuto nel dopoguerra la presidenza della Commissione Finanze e Tesoro della Camera.

Tuttavia Mussolini era ancora incerto se, per dar corso all'operazione di salvataggio progettata dal comitato di esperti del ministero delle Finanze, che avrebbe dovuto portare alla costituzione di un nuovo ente, dovesse affidarsi a Beneduce oppure a un uomo della Commerciale come Giuseppe Zuccoli. Ma soprattutto, egli era dell'idea di creare un istituto per il finanziamento industriale di notevoli dimensioni, tale da includere tutti gli istituti di credito speciale già esistenti, compreso l'Istituto di liquidazioni, lasciando all'Imi, dato che Mayer non intendeva spingersi in operazioni a lunga scadenza, il compito di erogare finanziamenti a medio termine. Qualora fosse rimasto di quest'avviso, è evidente (come Falchero sottolinea nel suo saggio) che sarebbero venuti meno i vari enti allestiti in passato su iniziativa di Beneduce, e che questi avrebbe perciò dovuto abbandonare gran parte delle cariche che deteneva.

Se poi Mussolini cambiò idea, fu per l'appoggio che il ministro delle Finanze Jung assicurò alla tesi di Beneduce, secondo il quale si sarebbe finito, adottando la soluzione concepita dal capo del governo, col danneggiare il mercato delle obbligazioni. Jung s'era messo in luce, più che per la sua aperta professione di fede fascista,

dopo esser stato un autorevole esponente nazionalista, per il fatto che era un tecnico di valore; e appunto a queste sue particolari competenze si doveva la sua chiamata, da parte del duce, alla guida del ministero delle Finanze.

Una volta convinto da Jung che sarebbe stato meglio evitare la creazione di un istituto con prerogative molto ampie attraverso una macchinosa trasformazione di vari enti preesistenti, la scelta di Mussolini per la presidenza di quello che venne battezzato col nome di Istituto per la ricostruzione industriale cadde perciò su Beneduce. Il fatto che questi fosse stato, lungo il suo itinerario, uno stretto collaboratore di Nitti ed esponente social-riformista, per di più massone e antifascista, era passato in seconda linea di fronte alle spiccate qualità professionali di cui l'ex ministro del Lavoro aveva dato ampia prova non solo quale presidente dal 1924 dell'Icipu, ma anche quale consulente del governo in varie operazioni di politica economica e finanziaria (dalla sistemazione del debito pubblico fluttuante alla stabilizzazione monetaria), oltre che in diversi negoziati internazionali. Il fatto poi che Beneduce non riscuotesse particolari simpatie negli ambienti del Regime (che non gli avevano perdonato né i suoi trascorsi politici nelle file del socialismo riformista di Leonida Bissolati, né i ripetuti tentativi di porre le basi di un'intesa di governo fra i socialisti di Turati e i popolari di Sturzo prima della caduta del sistema liberale) aveva lasciato indifferente Mussolini. Anzi, proprio per via dei trascorsi di Beneduce, avrebbe avuto a che fare con un personaggio ormai privo di qualsiasi ruolo politico ed estraneo anche ai fautori del corporativismo, e quindi tanto più a lui legato o comunque portato a seguire le sue direttive.

5. Il compito originario dell'IRI

Beneduce non impostò fin da subito la sua azione come se l'Istituto a lui affidato fosse destinato a divenire un ente permanente. Mussolini non aveva dato infatti l'impressione, a quanti aveva messo a capo dell'IRI, che il loro mandato si sarebbe prolungato nel tempo.

D'altronde, va escluso che il duce intendesse attuare attraverso l'IRI una politica economica esplicitamente dirigista, e quindi non solo con un arco cronologico più esteso rispetto a quello occorrente

per la soluzione dei problemi più urgenti sul tappeto, ma anche con una forte caratterizzazione statalista. Sebbene fosse riemerso in lui, insieme alla sua antica diffidenza verso l'affarismo bancario e industriale, quel fondo di animosità anticapitalistica che gli derivava dalla sua lontana milizia di socialista rivoluzionario, era comunque ben conscio, da realista qual era, dei rischi in cui sarebbe incorso qualora avesse optato per un'economia statalizzata. Poiché, in tal caso, oltre a scontrarsi con l'opposizione dei maggiori potentati industriali, sarebbe finito nelle braccia dei fautori del corporativismo integrale. E ciò proprio quando, dopo aver sconfessato Ugo Spirito e i teorici della «Corporazione proprietaria», protagonisti del convegno di Ferrara del maggio 1932, era giunto a emarginare dal governo Giuseppe Bottai, che ne aveva abbracciato le tesi.

Da parte sua, Beneduce non nutriva certo alcun proposito di natura statalistica, pur avendo avuto modo di riscontrare, in più di una circostanza, quali e quanti guasti avessero prodotto certe spregiudicate manovre speculative o determinate combinazioni affaristiche avvenute dietro il paravento formale di un'economia di mercato. Quanto a Donato Menichella, chiamato nell'aprile 1933 a dirigere la Sezione smobilizzi dell'IRI e il mese successivo anche la Sezione finanziamenti, si trattava di un tecnico di formazione liberale, proveniente dalla Banca d'Italia; e pure lui, come Beneduce, non aveva la tessera del Partito fascista, ma vantava ottime credenziali in materia di organizzazione del sistema creditizio e in questioni amministrative d'interesse pubblico. Proprio per questo, e quale direttore della Sfi, la Società finanziaria italiana che s'era trovata a gestire lo smobilizzo di gran parte delle partecipazioni azionarie del Credito Italiano, egli aveva quale suo unico obiettivo di agire nel modo migliore per scongiurare il disastro delle istituzioni bancarie.

In pratica, Beneduce e Menichella (nominato poi in agosto direttore generale dell'IRI) ritenevano che occorresse innanzitutto sanare la piaga endemica delle anticipazioni e dei risconti a cui erano ricorse le banche miste e far sì che non si ripetessero salvataggi industriali a carico dello Stato e a fondo perduto. E che si dovesse perciò porre fine risolutamente alla «confusione» fra credito ordinario e credito mobiliare e creare le basi di un maggior controllo pubblico

sull'operato delle banche, quale premessa di un riordino generale del sistema creditizio.

Che questo fosse l'obiettivo fondamentale da perseguire risulta chiaramente dalla corrispondenza intercorsa fra Beneduce e il ministro delle Finanze Jung nei giorni immediatamente precedenti la fondazione dell'IRI. In una lettera del 18 gennaio, dopo aver sottolineato che era necessario «un atto di coraggio, di saggezza economica e di opportuna previdenza politica», egli aveva affermato che si sarebbe dovuto «valorizzare nel campo industriale le energie produttive» con il sostegno di appropriate misure d'intervento, ma senza «gravitare nell'orbita della circolazione fiduciaria», con lo scopo di «alleggerire la situazione passiva delle sezioni di smobilizzo».

Non è pertanto plausibile l'ipotesi di una matrice statale dell'IRI. La soluzione che diede vita all'Istituto venne maturando, in pratica, da un'analisi empirica delle anomalie del sistema bancario e da un piano di risanamento che intendeva, senza sconvolgere i principi dell'economia di mercato, evitare il fallimento delle banche e bloccare la spirale perversa di una crisi altrimenti devastante anche per il Regime. D'altro canto, si trattò di un parto complesso. Dopo che era stata accantonata (come si è detto) l'ipotesi di costituire un consorzio per finanziamenti industriali, si era pensato infatti di creare un istituto per i finanziamenti che avesse precipue finalità d'interesse pubblico. Per giungere infine alla decisione di costituire, come avvenne appunto con l'IRI, un organismo che avrebbe dovuto provvedere, per conto dello Stato, a erogare i mezzi necessari alle operazioni di salvataggio e alla copertura delle perdite delle banche miste, acquisendo i titoli e le partecipazioni in loro possesso. La Comit, il Credito Italiano e il Banco di Roma sarebbero così passati sotto il controllo dell'IRI, che si sarebbe poi occupato della loro gestione e delle successive operazioni di smobilizzo.

Anche ai liberisti (almeno a quelli meno rigidamente ortodossi) il varo dell'IRI non apparve il preludio di una politica economica dirigistica. Così Einaudi si espresse in termini lusinghieri nei riguardi di Beneduce, e dell'opera da lui intrapresa, illustrando in una corrispondenza per l'«Economist» l'iniziativa che aveva segnato la nascita dell'IRI.

In effetti, Mussolini non era certo il solo a ritenere che, per disinnescare la mina di una crisi altrimenti sul punto di deflagrare, occorresse dipanare l'intricata matassa dovuta a un ingorgo di immobilizzi che aveva finito per soffocare le banche miste e per mettere in gravi difficoltà la Banca d'Italia. Da parte sua, Beneduce non intendeva affatto trascendere dal mandato fiduciario affidatogli dal ministro delle Finanze Jung, secondo cui l'IRI avrebbe dovuto, prima di ogni altra cosa, agire per ridurre l'indebitamento del sistema bancario verso l'Istituto di emissione.

Non avevano perciò alcun fondamento i sospetti di alcuni industriali, secondo i quali Mussolini era animato da una sorta di «bolscevismo bianco», ossia dal proposito di estendere il controllo dello Stato sulle imprese industriali e sui loro bilanci; e che perciò vedevano in lui la reincarnazione di Giolitti, del «bolscevico dell'Annunziata», in quanto nel settembre 1920, al tempo dell'occupazione delle fabbriche, lo statista piemontese, per dividere la Confederazione generale del lavoro dall'ala estrema massimalista, aveva approntato (di concerto, peraltro, con il presidente della Confindustria Ettore Conti) un progetto di legge sul «controllo sindacale» delle imprese. Altrettanto infondate erano le voci secondo cui il governo era stato indotto a creare l'IRI dalle forti pressioni dei finanziari di Wall Street, decisi a recuperare i prestiti che avevano concesso qualche anno prima a diversi grandi gruppi italiani.

È vero piuttosto che il duce era rimasto fermo, nonostante tutto, nel proposito di difendere la stabilità della lira al cambio fissato nel 1927. Ma su questo punto era d'accordo, per il momento, la dirigenza della Confindustria, dato che le imprese – come avrebbe poi dichiarato il presidente confederale Stefano Benni – «avevano bisogno di un terreno solido su cui fondare i propri conti e i propri calcoli».

D'altronde, Mussolini ci teneva anche a passare per un leader altrettanto solerte nella difesa dei ceti più deboli che in linea con le esperienze più avanzate. Il suo punto di riferimento era il programma enunciato da Roosevelt. Intervenendo sul «Popolo d'Italia», il 7 luglio 1933, affermò che il piano del presidente americano aveva in comune con quello del governo fascista un principio fondamentale: ossia che lo Stato non poteva «disinteressarsi delle sorti dell'economia», perché ciò sarebbe equivalso a «disinteressarsi

delle sorti del popolo». Cosa di cui era tanto convinto da aver inoltrato, il 24 aprile, una sua missiva personale al capo della Casa Bianca da cui trapelava la sua grande simpatia per i propositi di Roosevelt, tanto più perché considerati, per certi aspetti, «pre-fascisti».

A ogni modo, una volta dato mandato a Beneduce di gestire le operazioni contemplate nell'atto di battesimo dell'IRI, Mussolini era tornato a occuparsi, nel corso del 1933 e nei mesi successivi, della politica estera, il suo campo d'azione prediletto e inoltre quello in cui riteneva di poter conseguire risultati importanti per le fortune del Regime. Il suo obiettivo preminente continuava a essere una revisione dei trattati di Versailles. Perciò, a metà luglio, aveva salutato con viva soddisfazione la stipulazione di un «patto a quattro» (fra Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna), come da lui proposto all'inizio dell'anno, che impegnava gli Stati firmatari a procedere alla revisione dei trattati di Versailles nello spirito e secondo i presupposti della Società delle Nazioni. In quell'occasione s'era manifestata, oltre a una perfetta identità di vedute fra Roma e Londra, la prospettiva di un miglioramento delle relazioni con la Francia, in quanto Parigi intendeva giungere a un accordo pure con l'Italia dopo l'avvento al potere di Hitler in Germania. Il governo aveva perciò propagandato il «patto a quattro» come un successo in pieno della politica estera fascista. Inoltre, la stipulazione, in settembre, da parte del governo fascista di un «patto d'amicizia, non aggressione e neutralità» con l'Unione Sovietica per la durata di cinque anni, nonostante la netta dicotomia esistente fra i due regimi politici, era stata considerata un tassello importante agli effetti di un rafforzamento della pace in Europa.

Anche perché rinfancato da questi lusinghieri risultati acquisiti in sede internazionale, Mussolini s'era detto sicuro del buon esito della manovra economica da lui affidata all'IRI. Una volta risanate, le banche sarebbero tornate alle loro normali funzioni, senza più esposizioni creditizie a lungo termine e soprattutto senza più responsabilità di gestioni extrabancarie. «Il capitale non deve essere più finanziato dai depositi», aveva affermato nel dicembre 1933 il ministro delle Finanze Jung, e ciò avrebbe dovuto valere, da allora in poi, per tutte le banche. Il fatto che Jung fosse stato in grado di

pronunciarsi apertamente in tal senso, e in modo così perentorio, era dovuto in pratica al notevole lavoro che Beneduce e Menichella avevano svolto nel frattempo per rilevare rapidamente tutte le poste attive delle grandi banche miste congelate dagli immobilizzi in un gran numero di imprese. Perciò nella prima quindicina del marzo 1934 l'IRI giunse a concludere questa pur complessa operazione, accollandosi l'onere del risanamento della Comit e del Credito Italiano, oltre che del Banco di Roma, in cambio della cessione di tutti i loro crediti sotto qualsiasi forma e di tutte le partecipazioni azionarie in loro possesso.

Di conseguenza, tramite l'IRI in veste di «curatore fallimentare», lo Stato divenne proprietario di queste tre banche e si trovò a gestire molteplici imprese (industriali, agricole e immobiliari) da esse controllate o partecipate sino a quel momento, e ciò in attesa di procedere poi allo smobilizzo dei relativi pacchetti azionari secondo le modalità che fossero risultate più idonee e convenienti. D'altra parte, come sottolinea Leandra D'Antone nel suo saggio, riferendosi alle disposizioni di Beneduce, l'IRI intendeva, innanzitutto, garantire il rimborso alla Banca d'Italia dei crediti che vantava verso la Comit e le altre banche in dipendenza di sconti e anticipazioni e, in secondo luogo, evitare che esse fossero in condizione di influire sulla circolazione e sul mercato dei titoli di Stato, e di interferire quindi su un terreno di pertinenza unicamente dello Stato.

6. I moventi della conversione dell'IRI a ente permanente

Si è discusso se, una volta avviate le operazioni più urgenti per il risanamento delle banche miste, il governo avesse in mente di attuare una vera e propria pianificazione del settore creditizio, come auspicavano i teorici dell'economia corporativa, secondo cui solo così sarebbe stato possibile porre fine allo strapotere dell'alta finanza. Che era quanto sollecitava di fare (con la copertura di Farinacci) anche Arturo Osio, direttore della Banca Nazionale del Lavoro, l'ex Istituto di credito per la cooperazione che nel 1929 era stato trasformato in una banca di Stato.

In realtà, Jung intendeva stabilire unicamente più efficaci forme di vigilanza da parte dei poteri pubblici sull'attività degli istituti bancari. Il governo escludeva perciò tassativamente una nazionalizzazione delle banche; puntava invece sull'attuazione di un nuovo ordinamento normativo che, in nome dell'interesse collettivo, assicurasse in sommo grado la tutela del risparmio e la solvibilità degli istituti bancari, compresa quella della Banca d'Italia. Che era, in sostanza, quanto Beneduce e Menichella, da parte loro, s'attendevano, convinti com'erano che l'esercizio del credito fosse una funzione così importante per l'interesse della collettività da comportare un controllo pubblico dell'attività delle banche per garantire la solidità del sistema bancario e lo sviluppo di un mercato finanziario che non fosse più in balia di manomissioni e speculazioni altrettanto disinvolve quanto distruttive.

Ma non si deve credere che, una volta predisposto il risanamento delle banche miste (che, scaglionato nel tempo, avrebbe gravato sul bilancio dello Stato sino al 1953), il più fosse già fatto, in quanto le banche, passando sotto le insegne dell'IRI, sarebbero «ritornate a fare le banche» (come si espresse Mussolini in un discorso alla Camera, il 26 maggio 1934). Lo smobilizzo delle partecipazioni azionarie rilevate dall'Istituto di via Veneto, in cambio della copertura finanziaria dei disavanzi della Comit e del Credito Italiano, risultò infatti, fin dall'inizio, un'impresa particolarmente ardua e intricata. E ciò non solo perché si stava appena uscendo dai marosi più burrascosi della crisi economica, ma anche perché, fin dai primi mesi dopo la costituzione dell'IRI, circolavano negli ambienti industriali perplessità e malumori nei confronti delle soluzioni adottate da Beneduce per provvedere al finanziamento delle operazioni dell'IRI. In febbraio Mussolini aveva trasmesso a Jung il testo di una conversazione telefonica fra Agnelli e Valletta, intercettata dalla polizia, in cui il leader della Fiat aveva detto: «Le obbligazioni sono per aiutare gli industriali. Noi dovremmo essere piuttosto dall'altra parte: finché fosse farsi imprestare soldi dal governo, bene, ma imprestarne al governo è un po' troppo». E a pensarla in questo modo non era solo il vertice della Fiat.

D'altronde, se i maggiori gruppi industriali temevano – a detta di Vittorio Cini – il pericolo che si scivolasse verso un'«economia

industriale di Stato», non erano tuttavia disposti a fare la loro brava parte quanto all'estinzione dei debiti pregressi delle aziende che l'IRI intendeva smobilizzare. Ciò era emerso in termini lampanti dal sondaggio compiuto da Beneduce a proposito della Società Idroelettrica Piemonte: così, alla fine di agosto del 1933, era fallito il tentativo del governo di intraprendere una sistemazione della Sip (esposta verso la Commerciale con una mole di debiti per oltre un miliardo di lire) di concerto con la Edison, la Centrale, la Pirelli, la Fiat e il Gruppo Cini. La formazione di una «cordata» del genere avrebbe infatti comportato pesanti oneri a carico dello Stato, dato che i suoi partner chiedevano 700 milioni in dote per rilevare la Sip. Di qui, l'irritazione del duce: «Non diamogli niente a questi grandi industriali – aveva ordinato –, non se lo meritano, sono solo dei gran coglioni».

Anche in altre operazioni l'IRI incontrò parecchie difficoltà, non solo a causa delle cifre relativamente esigue indicate dalla controparte, ma anche per il fardello di debiti gravante su varie imprese che si volevano rimettere sul mercato. Ciò nonostante, il governo seguì a escludere, anche dopo il cambio della guardia alle Finanze (avvenuto nel gennaio 1935) da Jung a Paolo Thaon di Revel (assai più incline del suo predecessore a una marcata presenza dello Stato nelle cerniere economiche), l'ipotesi di una gestione pubblica di talune imprese industriali.

Aveva peraltro dato da pensare, sulle reali intenzioni di Mussolini, quanto egli aveva affermato nel novembre 1931, nel battezzare l'Istituto mobiliare italiano. Ossia, che l'Imi doveva considerarsi come «un mezzo per avviare energicamente l'economia italiana verso la fase corporativa», intendendo con questo termine «un sistema che rispetti fondamentalmente l'economia e l'iniziativa privata, ma le vuole anch'esse dentro lo Stato, che solo l'una e l'altra può proteggere, controllare, vivificare».

D'altro canto, se l'IRI aveva avuto in eredità anche delle «ottime» e «buone» imprese (per dirla con Menichella), ci si chiedeva come sarebbe stato invece possibile retrocedere ai privati altre aziende ormai sciancate o in condizioni poco promettenti, ma soprattutto alcuni complessi industrial-militari tradizionalmente sovvenzionati in varie forme dallo Stato.

A ogni buon conto, il fatto che nel frattempo non fosse mutato alcunché nello statuto dell'IRI induceva la Confindustria a ritenere che si trattasse di un ente destinato a restare in vita il tempo strettamente necessario al compimento dell'incarico per cui era stato creato. E ciò, a prescindere dalle modalità con cui Beneduce e Menichella stavano operando, che risultavano senza dubbio assai più ampie rispetto a ogni precedente esperienza di interventismo pubblico. Ma si pensava che essi agivano, pur sempre, sotto la spinta di circostanze di carattere straordinario, come quelle imposte da una crisi economica sismica tutt'altro che superata sino a quel momento.

Senonché, proprio quando la parte più importante del mandato conferito all'IRI, riguardante il risanamento delle banche miste, si era appena conclusa e si stava passando a quella successiva, ossia l'immissione sul mercato delle partecipazioni industriali ereditate dalla Comit e dagli altri due istituti bancari, si affacciarono all'orizzonte nuove evenienze di ordine politico che avrebbero avuto un notevole impatto sulla configurazione e l'andamento del sistema economico. D'altronde aveva cominciato a circolare l'impressione che Mussolini fosse ora dell'idea, proprio per questo, di mantenere in vita l'IRI stabilendo poi, a tempo debito, come avvalersene.

Si era negli anni del massimo consenso al Regime e adesso, a favore della sopravvivenza dell'IRI (dopo che il pericolo di un crollo bancario, con le sue incognite di ordine politico, era stato infine scongiurato), militavano altri propositi maturati nel frattempo dal governo fascista sul versante delle relazioni internazionali. Qualora si fosse deciso di passare all'offensiva per estendere la presenza italiana in Africa orientale, l'opera dei «grand commis» dell'Istituto poteva ancora servire, dato che sarebbe stato necessario imprimere un maggior impulso all'economia italiana in funzione e a sostegno delle operazioni militari.

Dal 1930 l'Abissinia era infatti tornata a essere una delle mire della nostra politica estera. E dopo gli incidenti di Gondar e di Ual Ual (alla frontiera fra l'Eritrea e l'Etiopia) era scattato il pretesto tanto atteso per rompere gli indugi: di qui la discesa in guerra, nel settembre 1935, contro l'Abissinia, con l'obiettivo di annetterla e di ingrandire

così i possedimenti che l'Italia contava da tempo sulle coste del Mar Rosso e nell'entroterra dalla Somalia all'Eritrea.

Per conseguire questo risultato Mussolini, se da un lato non aveva tenuto in alcun conto il fatto che avrebbe finito per lacerare la tela delle buone relazioni da lui alacramente tessuta per tanti anni con la Gran Bretagna e la Francia, dall'altro non aveva badato più di tanto ai pesanti oneri che il finanziamento delle spese militari avrebbe comportato. Riteneva comunque che l'incremento delle ordinazioni statali in armamenti avrebbe ravvivato la produzione industriale e ridotto le file della disoccupazione. E per il resto non s'aspettava che in sede internazionale si sarebbe reagito all'aggressione italiana all'Etiopia con severe sanzioni economiche a carico della Penisola.

Sta di fatto che la mobilitazione imposta del Regime, a sostegno di un'avventura coloniale altrettanto anacronistica quanto dispendiosa per l'eccezionale dispiegamento di mezzi, produsse notevoli mutamenti nello scenario e nello spirito pubblico dell'Italia fascista. Anche per via della popolarità dell'impresa etiopica, Mussolini s'era convinto di poter agire a sua totale discrezione su ogni versante e, quindi, pure nel governo dell'economia. E non solo perché il profluvio di commesse pubbliche, in occasione della guerra, aveva sgomberato il campo dalle precedenti riserve dei maggiori gruppi industriali e dai loro interrogativi sul futuro dell'economia italiana. Ma anche perché figurava da sempre nella visione delle cose di Mussolini un assunto categorico: ossia che la guerra fosse non solo un elemento intrinseco alle relazioni internazionali, e come tale destinato a riprodursi, ma anche il momento in cui si misurava la forza effettiva dei grandi Stati e delle loro compagini nazionali. Di conseguenza, occorreva predisporre le condizioni economiche più adeguate per affrontare, prima o poi, nel modo migliore un conflitto che avrebbe messo alla prova tanto l'ascendente del Regime che la tempra degli italiani.

Va dunque messa in conto, più di quanto non si sia fatto comunemente, anche questa sorta di personale teorema del duce per comprendere i motivi che portarono il governo fascista alla decisione di non privarsi dell'apporto di uno strumento come l'IRI, trasformandolo perciò da ente transitorio in ente permanente. Non senza, peraltro, il concorso del vertice dell'Istituto di via Veneto,

spinto a premere in questa direzione dalla convinzione di poter divenire così un perno essenziale del sistema economico.

Come si può riscontrare dal saggio di Leandra D'Antone, alla fine del 1935 la Sezione finanziamenti dell'IRI aveva esaurito ogni sua disponibilità e anzi era esposta per 80 milioni in seguito al rilevante sostegno prestato alla sezione adibita allo smobilizzo del settore bancario. Gran parte del lavoro era stata comunque portata a termine e, dopo che le banche avevano ceduto all'IRI partite attive per circa l'85% dei loro depositi, si erano create così le premesse per la riforma bancaria, varata poi nel marzo 1936. Come è noto, essa stabilì una netta distinzione fra l'esercizio del credito ordinario e l'esercizio del credito mobiliare; e accrebbe il ruolo della Banca d'Italia, al fine di ricomporre l'intero sistema bancario su basi più salde e di regolare l'attività creditizia sotto il profilo sia funzionale che territoriale. In tal modo, la riforma bancaria, stabilendo che il risparmio e l'esercizio del credito costituivano un'attività d'interesse pubblico, pose le basi per l'acquisizione allo Stato di una funzione sia d'indirizzo generale sia di controllo selettivo del credito. Senza tuttavia che ciò significasse una pianificazione dirigistica né tantomeno una statalizzazione del sistema bancario: anche se in pratica conferì al governo la possibilità di coordinare (attraverso l'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito, presieduto dal governatore della Banca d'Italia e sottoposto a un comitato di ministri presieduto dal capo dell'esecutivo) la gestione e l'impiego delle risorse finanziarie a sostegno del bilancio dello Stato e della politica economica governativa.

A questo punto, dato che le maggiori banche erano passate sotto il controllo pubblico con la nuova denominazione di «banche di interesse nazionale», il governo avrebbe potuto predisporre le cose e i tempi per la liquidazione e la chiusura dei battenti dell'IRI a tre anni dalla sua fondazione. Beneduce e Menichella avevano infatti provveduto a smobilizzare i crediti del sistema bancario, mentre tutte le funzioni relative al credito mobiliare a medio termine (sino a un massimo di dieci anni) erano state trasferite all'Imi. Certo, restava da affrontare il grosso problema del collocamento sul mercato delle imprese passate sotto l'ombrello dell'IRI, tramite le partecipazioni pervenutegli dalle banche miste, alcune delle quali maggioritarie e

altre di assoluta minoranza, per un valore che, al novembre 1935, risultava rispettivamente di 2.700 e 200 milioni di lire. E ciò comportava la riorganizzazione delle aziende più malconce finite nelle corsie dell'Istituto, in modo da poterle cedere alle condizioni più vantaggiose possibili a fronte delle spese occorse per rimetterle in sesto.

Non si pensava quindi, sino a quel momento, che la gestione di questo o quel ramo dell'industria fosse di pertinenza dell'IRI, in quanto rivestisse particolari finalità di carattere pubblico. Tanto più in considerazione del fatto che, grazie alla gran massa di ordinativi per la spedizione in Etiopia, tutti i settori avevano ripreso fiato e i profitti delle principali imprese erano tornati a salire, così che parte degli utili avrebbe potuto essere reinvestita nell'acquisizione di alcune importanti aziende in via di cessione da parte dell'Istituto di via Veneto.

È vero che lo «stato maggiore» dell'IRI riteneva, alla luce dell'esperienza fino ad allora maturata, che una transizione del genere non fosse un'impresa affatto agevole. E che la sua opera avrebbe comunque potuto continuare a essere utile, date le competenze e le capacità di cui era dotato.

Ma se, una volta sistemata la situazione bancaria, si assistette non già alla smobilitazione dell'IRI, bensì alla sua trasformazione in un ente permanente, fu, innanzitutto, perché la sopravvivenza dell'Istituto risultò, a giudizio di Mussolini, essenziale per tenere sotto diretto controllo del governo una parte consistente di settori come quello siderurgico, cantieristico e dei trasporti marittimi, in quanto considerati d'interesse strategico. E ciò in funzione di tre obiettivi di carattere politico e militare: l'autarchia, la difesa nazionale e la valorizzazione dell'Africa orientale italiana.

Sia pur con le debite varianti, ancora una volta fecero così aggio, agli effetti di un intervento dello Stato nella sfera economica e di una sua propagazione, calcoli e disegni che avevano a vedere con obiettivi eminentemente politici, attinenti sia al versante dei rapporti internazionali che all'ordinamento statuale.

In effetti, il «Piano regolatore dell'economia italiana nel prossimo tempo fascista», quale enunciato da Mussolini il 23 marzo 1936 in Campidoglio, dinanzi all'assemblea nazionale delle Corporazioni,

mentre le truppe italiane stavano procedendo nell'offensiva decisiva verso Addis Abeba, avrebbe dovuto comportare la mobilitazione di tutte le risorse del paese (dalla finanza all'industria, all'agricoltura, dalla scienza alla tecnica) e la definizione di un inventario complessivo delle sue potenzialità in ogni campo della vita pubblica, economica e sociale. Tutto ciò, aveva spiegato il duce, in quanto l'Italia sarebbe stata chiamata prima o poi a «un grande cimento bellico», e doveva quindi affrancarsi per tempo da «servitù straniera» e organizzare le sue forze in base a un indirizzo univoco e coerente.

Certo, come si sarebbe poi riscontrato all'atto pratico, non poche risulteranno in corso d'opera le digressioni e le smagliature o le varianti rispetto a certi principi ispiratori dottrinari e ai canoni normativi fissati sulla carta da Mussolini.

Resta il fatto che il regime fascista intendeva plasmare la fisionomia e il corso del sistema economico alle sue direttive in modo assai più accentuato di quanto non fosse mai avvenuto sino a quel frangente. Anche perché disponeva adesso di mezzi e strumenti che gli permettevano di operare in tal senso, essendo ormai in vista l'entrata in vigore della riforma bancaria e data la possibilità di trasformare l'IRI in una propria «cabina di regia» per l'attuazione di un programma d'interventi congeniale tanto all'autarchia e al potenziamento di alcuni settori nevralgici per la difesa nazionale quanto all'opera di colonizzazione in Etiopia e allo sviluppo di scambi bilanciati con l'estero.

7. Il ruolo di primo piano di Beneduce

Ma se l'IRI era giunto a costituire una leva fondamentale di cui il governo poteva ora avvalersi per la realizzazione del «Piano regolatore» dell'economia italiana, lo doveva non soltanto al fatto che deteneva il controllo di importanti partecipazioni sia nel settore industriale che in quello terziario, ma anche alla collaudata esperienza dei suoi dirigenti in campo finanziario, risultata preziosa per l'elaborazione della riforma bancaria. Sebbene non fosse stata accolta la tesi di Beneduce su un «comando unico» del credito, aveva comunque trovato riscontro la sua proposta di espungere «il

concetto grettamente privatistico della banca» e di affrancare «il risparmio da imprese e finalità di puro lucro».

In effetti, le credenziali acquisite dall'IRI si dovevano pure alla solidità del rapporto personale che s'era andato cementando fra Beneduce e Mussolini, fra il banchiere e il dittatore. Al punto che il presidente dell'IRI sarebbe stato definito, sia dai suoi estimatori che dai suoi avversari, l'uomo più potente dell'economia italiana. E ciò non soltanto per il suo eccezionale talento in materia economica, ma per la sua personale convinzione, giusta o meno che fosse, di essere artefice e garante di un interventismo pubblico al servizio dello Stato e della nazione.

Rimane, peraltro, da capire in tutte le sue pieghe l'atteggiamento di Mussolini, così fiducioso e senza alcuna incrinatura nei riguardi di Beneduce.

In fondo, la leale collaborazione del presidente dell'IRI nel perseguimento dell'indirizzo stabilito dal capo del governo rientrava nell'ordine delle cose, considerando il mandato che gli era stato conferito e che, oltretutto, l'aveva portato di colpo alla ribalta rispetto ai gerarchi del Regime e ai maggiori esponenti della nomenclatura burocratica. Altrettanto scontato è il fatto che Beneduce desse prova di una notevole capacità d'iniziativa e determinazione, in quanto s'era trovato a gestire un potere così esteso che con nessun governo parlamentare avrebbe detenuto o comunque esercitato senza alcun intralcio di sorta. Perciò, che dovesse tener debito conto degli impulsi e degli umori personali di Mussolini era in pratica l'unico scotto che gli toccava pagare.

Di fatto, se Mussolini nutriva nei riguardi di Beneduce una fiducia assoluta, o quantomeno superiore a quella che di norma aveva verso altri suoi stretti collaboratori, era perché sapeva di avere per interlocutore un personaggio altrettanto autonomo dalle pressioni dei gruppi d'interesse privati quanto abituato ad agire con un approccio pragmatico, in funzione di soluzioni concrete e praticabili. Che era quanto dava modo al duce, da un lato, di prevenire e di contenere all'occorrenza le richieste di questo o quel potentato grazie all'opera di decantazione e di arbitraggio esercitata dal suo supertecnico («uno scienziato dell'economia», come egli arrivava a definirlo); e,

dall'altro, di neutralizzare le sortite estemporanee dei corporativisti, della «sinistra in camicia nera».

Si spiega perciò come mai, poche settimane dopo l'annuncio del «Piano regolatore» da parte del duce, il presidente dell'IRI avesse già trasmesso direttamente a Mussolini (premurandosi unicamente di farne pervenire una copia al ministro delle Finanze Thaon di Revel) un apposito schema di lavoro (redatto probabilmente da Menichella e Giovanni Malvezzi) in cui figuravano sia vari progetti operativi sia alcuni interrogativi sul da farsi, e inoltre si esprimevano liberamente una serie di giudizi e valutazioni. E ciò con riferimento, in particolare, a determinate industrie chiave ai fini della produzione autarchica e del potenziamento dell'apparato bellico, in cui l'IRI era già presente con partecipazioni di maggioranza o sulle quali avrebbe potuto estendere il proprio controllo.

Pertanto l'IRI si propose, fin da subito (come osserva D'Antone), quale organo precipuo per la realizzazione del «Piano regolatore» dell'economia, in quanto «sicuro delle carte da giocare e del favore di Mussolini». Il che avrebbe comportato naturalmente pure la conferma di Beneduce alla guida dell'Istituto: anche se egli si dichiarava «rispettoso di altre eventuali decisioni» e, conoscendo i rituali in auge nel Regime, pronto a passare «alla liquidazione come il veterano che ha servito fedelmente la consegna».

In realtà, Beneduce attendeva soltanto un atto ufficiale sul mantenimento in vita dell'IRI, ben sapendo che Mussolini non intendeva decretarne l'estinzione ma solo modificarne lo statuto e stabilire i suoi nuovi compiti. Alla chiusura dell'esercizio 1936, l'Istituto di via Veneto vantava infatti un bilancio in attivo, dopo che gran parte degli introiti ricavati dallo smobilizzo delle banche erano stati versati alla Banca d'Italia; e disponeva inoltre di un avanzo di circa un miliardo di lire in titoli patrimoniali. L'IRI avrebbe potuto perciò fare affidamento fin da subito su un cospicuo fondo di dotazione, senza altri apporti finanziari, per svolgere ulteriori incarichi in sintonia con il «Piano regolatore».

Ma non erano soltanto queste le carte su cui contava Beneduce. La dirigenza dell'IRI aveva infatti dimostrato attitudini tali da poter praticare nel modo più efficace sia forme di gestione diretta delle imprese che controllava, sia forme di collaborazione e

compartecipazione fra lo Stato e i privati nell'ambito dei Consorzi obbligatori fra gli esercenti di uno stesso ramo d'attività, istituiti nel giugno 1932, o sulla base di altre iniziative che risultassero in linea con determinate finalità della politica governativa.

Ci si è chiesti, tuttavia, quali fossero gli effettivi orientamenti di Mussolini dopo la trasformazione dell'IRI, nel giugno 1937, in un'istituzione permanente: in sostanza, se pensasse di estendere prima o poi il controllo delle autorità di governo anche sulle imprese industriali private che avevano a che fare in modo preminente con la difesa militare e con l'autarchia. D'altro canto, molte aziende che non erano finite nell'ospedale-convalessenziario dell'IRI dipendevano adesso, per lo più, dalle commesse pubbliche. Inoltre, l'intero sistema economico operava nel quadro di un ordinamento istituzionale e amministrativo sempre più fitto di norme legislative e disposizioni burocratiche riguardanti molteplici aspetti dell'attività imprenditoriale e della finanza aziendale.

Non si è invece prestata in genere altrettanta attenzione al comportamento del mondo imprenditoriale, dando per scontato che, oltre ad aver tirato più di un sospiro di sollievo per il fatto che lo Stato era intervenuto in extremis a salvare il salvabile, il governo fosse disposto all'occorrenza, per ragioni di opportunità politica, a concordare con i massimi esponenti di questo o quel gruppo determinate soluzioni favorevoli alle loro aziende, in base a particolari incentivi, o fosse comunque incline a coinvolgerli in alcune operazioni dell'IRI da cui essi avrebbero avuto tutto da guadagnare e perciò più di un motivo per non sollevare problemi di sorta.

Quanto al primo punto, va detto innanzitutto che Mussolini non considerava, in linea di principio, una questione fondamentale la configurazione pubblica o privata del sistema economico; l'essenziale era che marciasse nella direzione stabilita dal potere politico e, dato che quello fascista era uno Stato totalitario, credeva che il problema di per sé non si ponesse. D'altra parte, nel gennaio 1937, in un colloquio con l'ex presidente della Confindustria e della Commerciale, il senatore Ettore Conti, aveva detto sorridendo al suo interlocutore, per spiegare come fosse ben poco preoccupato delle pur gravi condizioni del bilancio pubblico: «mai una questione economica ha arrestato il cammino della storia». L'unica cosa in

cima ai suoi pensieri era che l'economia italiana fosse attrezzata in modo tale da poter affrontare con probabilità di successo gli impegni e i costi di un eventuale conflitto. Pertanto, si trattava di vedere quale indirizzo avrebbe potuto risultare più confacente a tal fine, ma senza alcuna pregiudiziale ideologica o un orientamento ben definito di carattere statalista.

Che poi il pendolo stesse oscillando adesso dalla parte della «mano pubblica», era dovuto in pratica a determinate circostanze oggettive, innanzitutto alle garanzie che stava fornendo al governo un'incipiente tecnocrazia pubblica come quella qualificata ed efficiente che s'era andata formando, con la regia di Beneduce, nell'ambito dell'IRI. Tuttavia, malgrado le pressioni esercitate su Mussolini dagli alfieri del corporativismo integrale (che avrebbero voluto una socializzazione dell'economia), il duce non aveva modificato la linea d'azione a cui si era attenuto da sempre. Che era quella di non vincolarsi in un senso o nell'altro, per essere libero di agire a seconda delle evenienze e in base alle leve su cui poteva contare, fossero quelle utilizzabili tramite la «mano pubblica» o con il concorso del grande capitale privato.

In fondo, Mussolini continuava a essere per tanti aspetti «un homme qui cherche», per dirla con il suo biografo Renzo De Felice. Costante e univoco nel tempo era rimasto soltanto quello che costituiva il suo obiettivo fondamentale: ossia l'acquisizione di un ruolo e di un potere negoziale che consentissero all'Italia fascista di svolgere una politica di potenza nello scacchiere internazionale.

Quanto all'atteggiamento del mondo imprenditoriale, se è vero che ai rappresentanti più eminenti della grande industria privata era parso provvidenziale l'intervento massiccio dello Stato per arginare gli effetti più dirompenti della crisi mondiale del '29 e per rianimare poi l'economia italiana, non per questo si può dire che fossero disposti a far buon viso a ogni genere di decisioni del governo fascista. Lo si era visto già al tempo della rivalutazione della lira a «quota '90», voluta dal duce, quando non avevano esitato a manifestare forti riserve e recriminazioni in quanto essa aveva finito col provocare un brusco calo dell'attività produttiva e messo in serie difficoltà le imprese esportatrici. È bensì vero che dopo di allora la politica economica del «piede di casa», quale praticata dal governo

fascista (attraverso il potenziamento delle risorse energetiche e vaste opere pubbliche, la bonifica dei terreni incolti e la «battaglia del grano»), era risultata alla fin fine particolarmente vantaggiosa per i principali gruppi dell'industria elettrica e di quella chimica.

A ogni modo, ciò che accomunava le diverse componenti della grande imprenditoria privata era una linea di condotta altrettanto attenta a salvaguardare certe posizioni di dominanza acquisite in alcuni settori e determinati principi considerati irrinunciabili (come la propria autorità funzionale all'interno delle imprese, una totale libertà di scelta in merito ai sistemi di organizzazione del lavoro, la maggiore autonomia possibile delle proprie rappresentanze di categoria) quanto flessibile e calibrata nei riguardi dell'interventismo pubblico. A quest'ultimo riguardo, gli esponenti più in vista della grande industria erano portati in genere a non sollevare questioni di principio (anche se non ne erano mancate, come si è visto, da parte di Vittorio Cini, di Agnelli o di Ettore Conti, dato che ognuno di loro non aveva mai dismesso la guardia nei confronti della politica economica del Regime), ma a un patto: che usufruissero dei vantaggi offerti dall'interventismo pubblico senza doverne tuttavia sopportare in alcun modo i relativi oneri.

In questo confronto più o meno sottotraccia fra il governo fascista e la grande imprenditoria privata, la dirigenza dell'IRI non rimase un invitato di pietra. Anzi, i suoi orientamenti finirono più di una volta per far pendere la bilancia da una parte o dall'altra.

L'influenza acquisita progressivamente dal vertice dell'IRI si spiega innanzitutto col fatto che il Regime non aveva una propria strategia economica, un disegno programmatico coerente e univoco. Al suo interno convivevano almeno due correnti: una d'intonazione più tradizionalista, paga del potere politico che esercitava e incline sostanzialmente alla conservazione dell'assetto economico e sociale vigente; l'altra, composta per lo più da ex sindacalisti rivoluzionari, da militanti del sindacato fascista e da una nuova generazione di intellettuali, critica nei confronti del capitalismo borghese, che premeva sia per l'avvento di un vero e proprio «Stato corporativo» entro cui avrebbe dovuto essere inquadrata l'economia nazionale, sia per una «seconda ondata» della «rivoluzione fascista», che

avrebbe dovuto spazzar via per primi i *gros bonnets* della finanza, dell'industria e della burocrazia.

In questo contesto Beneduce e i suoi più stretti collaboratori si trovarono, in pratica, sia a creare le fondamenta di un interventismo pubblico che era sostanzialmente diverso, nella sua articolazione e nei suoi strumenti operativi, da quello emerso in precedenza con gli istituti di credito speciale dell'anteguerra e poi con i salvataggi bancari e industriali degli anni Venti, sia a giustificare e a legittimare con il loro operato le soluzioni via via adottate dal Regime in materia finanziaria ed economica.

Il presidente dell'IRI seppe infatti cogliere con prontezza le nuove opportunità manifestatesi in seguito a questo cambiamento di passo e di prospettiva. Che è, in fondo, la chiave di lettura più confacente per comprendere come l'Istituto di via Veneto riuscì non solo a prolungare la sua esistenza, ma a porre le basi delle sue fortune.

In quanto personaggio capace, per la sua precedente esperienza governativa non meno che per le sue doti personali, di muoversi con notevole accortezza nei palazzi della politica o, se necessario, di puntare i piedi, Beneduce s'era reso conto dei vantaggi rappresentati dal sostanziale pragmatismo di Mussolini, dalla sua tendenza ad agire in modo empirico, a seconda dei propri calcoli del momento. Tant'è che il ministro delle Finanze Thaon di Revel avrebbe affermato, in un discorso pronunciato il 6 ottobre 1941: «Nei vent'anni di Regime, il Fascismo ha fatto precedere la prassi alla teoria, la pratica alla dottrina». È pur vero che l'agnosticismo del duce in materia economica poteva talora indurre in errore i suoi interlocutori, portandoli a compiere un passo falso; tuttavia, Beneduce era un uomo navigato, avvezzo da lungo tempo a guardarsi intorno e a destreggiarsi con perspicacia per non cadere in disgrazia. D'altra parte, come abbiamo detto, Mussolini aveva le sue buone ragioni per fidare nel presidente dell'IRI, e ciò non solo per la sagace opera di ingegneria finanziaria da lui dimostrata, ma anche per il suo comportamento verso il capo del governo, che col tempo non consisté soltanto nell'ossequio formale dovuto al potere costituito.

Quanto ai principali rappresentanti del mondo finanziario e industriale, Beneduce li conosceva da tempo pressoché tutti, uno ad

uno, e sapeva come la pensavano e quali avrebbero potuto essere, insieme alle loro concrete aspettative, sia le loro eventuali reazioni in caso si pestassero loro i piedi, sia le basi di un compromesso, di certe soluzioni accettabili. Del resto, egli aveva conservato, dopo la sua nomina a capo dell'IRI, la presidenza della Bastogi (affidatagli nel 1926 da Volpi e dal governatore della Banca d'Italia Bonaldo Stringher), che era come dire «il Gotha» della finanza privata italiana, e mantenuto quindi anche il suo posto nel consiglio d'amministrazione della Edison, che era a quel tempo l'ammiraglia del capitalismo italiano. Certo, nell'Italia di allora, dove non si teneva in alcun conto il conflitto d'interessi, il suo non era l'unico caso di compresenza alle vette tanto del firmamento economico pubblico che di quello privato, ma indubbiamente il più eclatante e, oltretutto, non senza concreti risvolti sul piano politico. Il fatto che Beneduce occupasse posizioni di riguardo ai massimi livelli di entrambe le sfere dell'universo finanziario e industriale, se da un lato dava modo al regista dell'IRI di agire da ago della bilancia nei delicati mutevoli equilibri fra mano pubblica e privata, dall'altro consentiva a Mussolini di intervenire nella gestione dell'economia senza darlo a vedere e quindi senza impensierire più di tanto i privati e la Confindustria.

8. I piani del Regime e le mire dei gruppi privati

Dei tre obiettivi politici fissati da Mussolini, l'autarchia e la difesa erano assolutamente preminenti, rispetto alla valorizzazione dell'Etiopia appena conquistata, ed erano inoltre reciprocamente connessi, per molti aspetti complementari. Si trattava infatti, da un lato, dell'esigenza di ridurre al massimo la dipendenza dall'estero quanto a beni primari e prodotti finiti (così da rendere «impossibile ogni coazione alla nostra volontà da parte di Stati stranieri», a detta del governo) e, dall'altro, di ammodernare l'apparato militare ereditato dalla Grande Guerra. E ciò al fine di essere preparati convenientemente nel caso di un conflitto, dato che nel frattempo l'Italia fascista s'era avvicinata alla Germania nazista e, insieme ad essa, era accorsa a sostegno della sollevazione franchista contro il governo frontista della Repubblica spagnola. Col risultato di

accrescere le nubi che s'erano già addensate all'orizzonte internazionale in seguito ai consistenti programmi di riarmo di Hitler.

Si comprende pertanto come dall'autunno del 1936 il governo avesse fatto capire ai massimi dirigenti dell'IRI che occorreva procedere con cautela, se non con i piedi di piombo, nell'opera di smobilizzo delle aziende di cui deteneva la maggioranza delle azioni, badando a non disfarsi di quelle che si sarebbero potute utilizzare in funzione dell'autarchia e del potenziamento dell'apparato militare. D'altro canto, era Beneduce per primo a ritenere che, in quella fase politica, fosse bene o comunque ragionevole che lo Stato mantenesse o acquisisse il «pieno controllo» dei settori di primario interesse nazionale. Perciò aveva disposto non solo un ordine di priorità nelle cessioni (a cominciare dalle imprese all'estero, da quelle immobiliari e dalle società in cui l'Istituto deteneva pacchetti di minoranza), in attesa per tutte le altre di giungere a una valutazione complessiva, ma anche un'adeguata linea di difesa in caso di vertenze e contenziosi.

Si dirà poi in una relazione dell'IRI del 6 maggio 1937, alla vigilia della sua consacrazione: «lo Stato s'è trovato, specialmente in questi ultimi anni, a dover procedere a delle realizzazioni industriali in campi o in settori dove l'industria privata non trovava tornaconto d'andare o vi andava senza quello slancio che è determinato, più che dal tornaconto, dalla necessità politica di risolvere dei problemi economici interessanti l'autarchia economica della Nazione».

In effetti, questo spiega come mai Beneduce, che inizialmente aveva manifestato l'intento di dismettere rapidamente, e nel maggior numero possibile, le imprese che erano state prese in carico dall'IRI, avesse poi cambiato idea. E, certo, non in maniera del tutto autonoma, se dapprima, a livello governativo, era dominante l'idea di chiudere al più presto la partita IRI. Nella relazione della Giunta generale del bilancio della Camera sullo stato di previsione dell'entrata e della spesa del ministero delle Finanze per l'esercizio finanziario dal 1° luglio 1933 al 30 giugno 1934, si diceva infatti che «la sistemazione, anzi la liquidazione definitiva dell'IRI, rappresenterà un passo gigantesco in avanti per la sistemazione dell'industria italiana». E ciò in quanto «la parte sana di essa risente i danni e le incertezze derivanti dalla promiscua convergenza sul

mercato di questo non indifferente blocco di industrie controllate, le quali attingono, in condizione di privilegio, al credito che lo Stato garantisce».

È vero che non esistevano a quel tempo, nel mezzo ancora della Grande crisi, effettive possibilità di riprivatizzare, con adeguate contropartite, le imprese più malandate o non del tutto risanate dall'IRI, dato che per gli industriali era già una fortuna se riuscivano a mantenere in vita quelle che continuavano a possedere. Ma adesso la situazione era cambiata, in quanto nel corso del 1935 l'economia italiana stava riprendendosi. Vittorio Cini, intervenendo in Senato il 1° aprile, aveva invitato l'IRI a dare impulso alle privatizzazioni dichiarando che esistevano gruppi, enti e persone disposti ad acquistare le aziende passate sotto l'usbergo dell'Istituto. Dello stesso avviso era l'ex ministro delle Finanze Volpi, divenuto nel frattempo presidente della Confindustria, convinto che si sarebbe potuto ricorrere al risparmio nazionale per provvedere al finanziamento delle imprese da risanare.

In effetti, tanto per fare qualche esempio, Pirelli e Agnelli proposero a Beneduce di acquistare la Châtillon, di cui l'IRI possedeva il 90% del capitale; a loro volta la Edison e la Montecatini s'erano offerte di rilevare la parte della Terni non addetta alla siderurgia, mentre Pio Perrone e Agnelli s'erano dichiarati disponibili ad acquisire le azioni dell'Ilva e della Dalmine. D'altro canto, nel marzo 1935 Agnelli aveva detto esplicitamente in consiglio d'amministrazione della Fiat: «È nostra convenienza impiegare parte delle nostre disponibilità nella costituzione di vari gruppi che si sono formati e si andranno formando per la smobilitazione di aziende tenute in gestione provvisoria dall'IRI». È pur vero che un anno e mezzo prima il Senatore s'era offerto, insieme ad altri industriali, di rilevare la Sip a prezzi di realizzo, tant'è che, nel novembre 1933, il ministro delle Finanze Jung aveva messo in guardia Beneduce dall'«assalto – a suo dire – di Ponti, Agnelli, Mazzini, De Benedetti ecc.», in quanto «avrebbero in programma di acquistare il pacchetto Sip di Sofindit, calcolando su un esborso di 60 milioni». E che in quell'occasione, di fronte, oltretutto, alla richiesta di un ingente indennizzo da parte dello Stato, Mussolini s'era indignato. Ma nel frattempo le condizioni delle concessioni telefoniche centro-settentrionali erano migliorate ed è

plausibile che Agnelli e i suoi partner avessero convenuto di alzare la loro offerta d'acquisto, ben sapendo che altrimenti, memori di com'erano andate le cose qualche anno prima, non avrebbero potuto tornare a bussare alla porta dell'IRI.

A sua volta, la dirigenza dell'Istituto non s'era rinchiusa talmente a riccio da escludere l'ipotesi di una retrocessione ai privati delle aziende che aveva mantenuto sotto il proprio tetto. Purché, beninteso, quanti erano interessati a rilevarle avessero dimostrato effettivamente di essere pronti a mettere in campo, di tasca propria, dei capitali proporzionati alla posta in gioco.

Va detto, tuttavia, che non c'era naturalmente da aspettarsi che per alcuni settori più onerosi o sovradimensionati i privati fossero in grado di impegnarsi più di tanto. Nel caso, per esempio, dei Cantieri Riuniti dell'Adriatico, quando si era trattato di stabilire come l'IRI e alcuni operatori privati dovessero agire in comune per un loro rilancio, non se n'era poi fatto nulla, perché ogni progetto di potenziamento in tal senso, risultando particolarmente consistente in termini finanziari e senza sicuri ritorni, era stato oggetto all'atto pratico di ricorrenti contenziosi sulle rispettive somme che si sarebbero dovute sborsare. Quanto alla riorganizzazione delle compagnie marittime, lo Stato aveva dovuto non solo fornire centinaia di milioni per costituire il capitale sociale della Finmare, ma anche accordare ai possessori delle obbligazioni IRI la facoltà di cambiarle con le azioni della società subentrante, per non lasciar cadere la prospettiva di un rientro dei privati a capo dei cantieri triestini. In altre circostanze la collaborazione delle imprese private aveva comportato dei costi elevati: tant'è che, per associare la Montecatini nella creazione dell'Anic, il governo si era accollato il grosso delle spese e aveva dovuto perciò ricorrere ai capitali fornitigli dall'Istituto nazionale delle assicurazioni e dall'Istituto per la previdenza sociale.

A ogni modo, se il rapporto stilato dall'IRI nel maggio 1937 aveva posto una pietra tombale sulla prospettiva di una retrocessione ai privati anche delle imprese da loro considerate più appetibili, per cui erano quindi disposti a trattare, non lo aveva fatto unicamente per motivi di ordine finanziario, ossia per l'entità irrisoria o comunque inadeguata delle offerte avanzate in partenza dagli interlocutori

dell'Istituto, ma anche per altre ragioni, in parte di ordine strutturale, in parte di natura politica, in parte ancora per le idiosincrasie o le diffidenze personali del duce nei confronti di questo o quell'industriale. D'altronde, non uno dei rifiuti opposti dall'IRI a quanti si erano candidati a rilevare una o l'altra delle aziende in suo possesso era stato deciso senza l'espressa valutazione del capo del governo. Anche se Beneduce ci aveva messo ogni volta del suo.

In sostanza, Menichella aveva consigliato giustamente di procedere con cautela nello smobilizzo delle partecipazioni in possesso dell'IRI (pari nel giugno 1937 a un valore di 4.200 milioni), e ciò per evitare di favorire il consolidamento di «gruppi industriali» le cui dimensioni non fossero fondate su un'effettiva capacità finanziaria, o che avrebbero mantenuto così «posizioni ingiustificate di dominio col sistema dei voti plurimi» e con le partecipazioni incrociate. Ma anche altre valutazioni, e non certo di scarso peso, dovute sia a questioni di principio sia a motivi di opportunità, avevano indotto l'IRI a respingere le richieste dei gruppi privati. Lo si può riscontrare dal testo della relazione stesa dall'Istituto nel maggio 1937. Vi si diceva fra l'altro:

In pratica, per conservare l'ambiente favorevole l'IRI avrebbe dovuto in ogni occasione mollare; avremmo avuto banchieri e industriali contenti, e sui giornali soffiati di incensamento ai dirigenti dell'IRI [...] Ma non poteva l'IRI tenersi amico il gruppo Edison negandogli in modo tassativo di partecipare, sia pure per minima quota, all'aumento di capitale della Sip che senza pena avrebbe dato al gruppo Edison l'aria di essere il salvatore di una situazione che non aveva alcun bisogno di essere salvata da alcuno. Non poteva l'IRI farsi amico il gruppo italo-inglese della Snia, negandogli risolutamente, come gli ha negato, la cessione a condizioni di favore dell'azienda Châtillon. Non poteva l'IRI farsi amico il gruppo Fiat senza rinunciare all'idea di riorganizzare, come è riuscito a riorganizzare, l'Alfa Romeo, in modo da darle una potentissima capacità produttiva al servizio dell'aviazione e al servizio del mercato automobilistico per quando le necessità dell'aviazione rallenteranno. Non poteva l'IRI farsi amico il gruppo della Centrale e dei suoi aspiranti senza insistere, come ha insistito, nel negare, anche a quel gruppo, la cessione della Châtillon, alle condizioni volute da esso, nel negare la cessione della Timo e nel tenere ferma la situazione della Unes unitaria nella sua zona centrale.

Per giunta, non mancava in questo rapporto anche il ricorso a un linguaggio più congeniale al gergo della frangia di sinistra del Partito

fascista che a quello di un tecnocrate come Beneduce. Si diceva infatti come l'IRI si fosse fatta «un'abbondante messe di inimicizie» perché «la maggior parte degli esponenti delle classi plutocratiche e capitalistiche ha concepito sempre la funzione dei suoi rapporti con lo Stato come un continuo tentativo di depredazione dello Stato».

In ogni caso, la cosa più importante era ciò che veniva sottolineato nella conclusione di questa relazione: ossia che lo Stato era ormai divenuto «padrone delle tre maggiori banche» sì da poterne «disporre a piacimento», e di «alcune fra le principali industrie», e che si trovava pertanto in condizione di «poter risolvere problemi di carattere militare e di difesa nazionale senza dover chiedere il beneplacito a chicchesia».

9. In mezzo al guado fra Stato e mercato

Ma si può parlare, per questo, dell'avvento di un vero e proprio «Stato banchiere e imprenditore»? Certo, il governo era giunto, tramite l'IRI, a esercitare un controllo pressoché assoluto del sistema bancario e di una quota cospicua del capitale azionario del settore industriale, pari a circa il 25% del totale, proporzionalmente più ampia che in ogni altro paese dell'Europa occidentale. Tant'è che l'Italia era seconda all'Unione Sovietica per il ruolo acquisito dallo Stato nella proprietà e nella gestione dell'economia. Inoltre, questa vasta presenza dello Stato nella sfera economica s'era intrecciata con l'ordinamento politico totalitario del regime fascista. Niente di paragonabile, insomma, con quanto stava avvenendo in altri paesi (come la Gran Bretagna, la Francia, il Belgio), dove si erano affermate forme più o meno dirette di economia controllata e di capitalismo organizzato, ma pur sempre nell'ambito di istituzioni democratiche e di un sistema politico pluralista.

Tantomeno la «terza via», tra capitalismo e socialismo, che il governo fascista affermava di aver intrapreso era avvicicabile all'esperienza del New Deal dell'America di Roosevelt. Se non altro, in quanto l'indirizzo intrapreso negli Stati Uniti si basava su un confronto di orientamenti e di programmi sia fra i due principali schieramenti politici sia fra il governo federale e le amministrazioni locali. Del resto, a forzare certe analogie con il New Deal era l'opera

di propaganda abilmente orchestrata dal Regime: analoga (come osserva nel suo saggio Gian Luca Podestà) al modo in cui veniva millantata la primogenitura dell'interventismo pubblico fascista rispetto al keynesismo quale terapia contro la crisi mondiale. Ciò che andava destando, pertanto, l'attenzione di numerosi osservatori stranieri e non solo di alcuni estimatori politici di Mussolini.

C'è tuttavia da chiedersi in che cosa consistesse, in pratica, l'economia regolata di cui l'IRI avrebbe dovuto essere artefice e fulcro. È indubbio che, in seguito alla sua trasformazione in ente permanente, e quindi per suo tramite, lo Stato fosse giunto a controllare e a gestire una parte considerevole dell'industria di base e alcuni settori d'attività di primaria importanza. E che questa circostanza aveva rappresentato un cambio di paradigma rispetto alle precedenti forme d'interventismo pubblico.

Ma è anche un fatto che l'IRI non si reggeva ancora su un'impalcatura che avesse per assi portanti una vera e propria organizzazione strutturata e la codificazione di propri specifici congegni decisionali. In pratica, ogni sua iniziativa, e quindi la sua operatività, si basava su una combinazione del tutto particolare di orientamenti e di propositi quale era venuta stabilendosi fra il capo del governo e Beneduce.

Che Mussolini fosse diffidente nei confronti dei grandi gruppi industriali non è certo un mistero, in quanto le sue simpatie andavano da sempre alle piccole imprese e soprattutto al mondo rurale, dei piccoli proprietari contadini, dei mezzadri e dei coloni, dove del resto il Regime aveva raccolto fin dall'inizio più vaste e sicure adesioni. E, al pari di Giuseppe Bottai, riteneva che il sistema capitalistico stesse attraversando una crisi profonda, tale da mettere in discussione il suo futuro.

Tuttavia, il duce non intendeva correre il rischio di provocare troppi attriti nei rapporti fra il governo fascista e la grande industria, sposando la tesi dei fautori del corporativismo integrale e spingendo sino in fondo il pedale del dirigismo. Ma non voleva nemmeno che i principali gruppi industriali pensassero di poter agire come meglio piaceva loro. Perciò nel suo discorso del marzo 1936 sul «Piano regolatore», se da un lato aveva assicurato che il Regime non voleva «statizzare o, peggio, funzionalizzare l'intera economia delle

Nazioni», dall'altro aveva affermato che esso intendeva «controllarla e disciplinarla attraverso le Corporazioni».

In tal modo, garantendo che non si sarebbe usciti dal seminato dell'economia di mercato, ma affermando al tempo stesso che il governo l'avrebbe regolata, Mussolini pensava di tenere a bada Volpi, Cini, Agnelli e Pirelli e quant'altri mal sopportavano certe decisioni del governo in materia economica che non andavano loro a genio. Ben sapeva infatti come essi potevano pur ammettere e anzi sollecitare all'occorrenza, quando la barca stava per affondare, l'intervento del governo, ma non sino al punto che si trasformasse in una conduzione generale dell'economia da parte dello Stato o ponesse delle limitazioni al diritto di proprietà in nome della «corporazione proprietaria». Dirà poi Mussolini nel luglio 1941, stando a quanto ebbe a riferire Bottai, di fronte alle critiche mosse dal presidente della Confindustria Volpi all'IRI: «Questa gente, la gente dell'industria e dei traffici, è sempre la stessa. Invoca l'intervento dello Stato, quando gli affari vanno male; e, una volta che si siano riassetati, invoca il contrario, il disinteresse dello Stato; e non manca di sostenere i suoi interessi con ragioni di principio. Vorrebbe impedire a noi, a uno Stato autoritario, quel che lasciò fare perfino ad un Giolitti».

In effetti, il duce sapeva che, se voleva dar corso al piano generale dell'economia come da lui enunciato, non avrebbe potuto confidare su una totale disponibilità degli industriali, anche se si fosse garantito loro nel modo più assoluto che ciò non avrebbe costituito l'anticamera di una statizzazione. Pertanto poteva ben valere per il governo fascista l'esistenza di uno strumento come l'IRI, che, in quanto in possesso di tre grandi istituti bancari e di un folto nucleo di grosse imprese, gli avrebbe consentito comunque una notevole capacità di manovra e di influenza nel quadro del sistema economico.

Di conseguenza, nell'annunciare nel marzo 1936 che si sarebbe proceduto, in conformità al «Piano regolatore dell'economia», sulla strada dell'autarchia, Mussolini aveva affermato: «Quanto alla grande industria che lavora direttamente o indirettamente per la difesa della Nazione ed ha formato i suoi capitali con le sottoscrizioni ordinarie, e per l'altra industria sviluppatasi sino a divenire

capitalistica o super capitalistica – il che pone dei problemi non più di ordine economico, ma sociale –, essa sarà costituita in grandi unità corrispondenti a quelle che si chiamano le industrie-chiavi ed assumerà un carattere speciale nell'orbita dello Stato».

Non ci voleva quindi molto per comprendere, fin da allora, che il governo non avrebbe smobilitato l'IRI. E di questo il primo a essere convinto era stato, naturalmente, Beneduce. Del resto (come si evince dalla documentazione riportata da D'Antone), Mussolini utilizzava per lo più, nei propri interventi pubblici sulle questioni di natura economica, le tesi contenute nei rapporti elaborati dall'Istituto di via Veneto. Altrettanto significativo è il fatto, come si è detto, che Beneduce avesse concordato personalmente con il capo del governo le decisioni riguardanti i casi più delicati e spinosi in materia di smobilizzi, quando s'era trattato di respingere le offerte di questo o di quell'importante gruppo privato.

Ma Beneduce non era stato solo un fedele esecutore delle direttive del capo del governo: egli era divenuto il più ascoltato consigliere economico di Mussolini. E ciò aveva consentito al presidente dell'IRI non solo di agire con un largo margine di autonomia, ma anche di operare con risolutezza al riparo sia delle istanze dei corporativisti sia delle pressioni del sindacato e del Partito fascista. Per di più il rapporto fiduciario con il duce gli aveva assicurato una propria specifica autorevolezza nel giro delle sue relazioni con i principali esponenti della grande industria, e anche questo contava.

D'altra parte, il governo non avrebbe potuto fare assegnamento se non su di lui, che conosceva a menadito, o comunque più ogni altro – grazie alla sua più che ventennale attività –, ogni versante dell'economia italiana, per procedere alla conversione, in funzione dell'autarchia e del riarmo, del vastissimo patrimonio finanziario e industriale che faceva capo all'IRI al momento della sua definitiva stabilizzazione. In effetti, nemmeno durante la Grande Guerra lo Stato s'era trovato, come adesso, a sovrintendere e a coordinare in modo diretto l'attività di tante e così ragguardevoli componenti dell'economia nazionale: da tre banche di prim'ordine perfettamente risanate (con una capacità di credito pari a 14-15 miliardi di lire), all'intero complesso delle società telefoniche; da tutto il gruppo delle società di navigazione, ai tre più importanti cantieri navali (Ansaldo,

Odero-Terni-Orlando e Cantieri Riuniti dell'Adriatico); dalla principale concentrazione siderurgica (Ilva, Dalmine, Acciaierie Ansaldo di Cornigliano, Terni), a due grosse società elettriche come la Sip e l'Unes; a due gioielli come l'Alfa Romeo e la Châtillon, incastonati in settori promettenti e dinamici come quelli dell'automobile e delle fibre artificiali; ad altre aziende attive nella produzione di cellulosa e di fosfati.

Come l'IRI fosse giunta ad assicurarsi una posizione preminente nel settore telefonico e di particolare rilevanza in quello elettrico, lo spiega Adriana Castagnoli nel suo saggio, con riferimento, nell'un caso come nell'altro, sia ai moventi originari sia agli obiettivi che s'intendevano conseguire in capo a quelle che furono fra le principali operazioni di ingegneria finanziaria condotte da Beneduce. Se la presa in consegna delle concessionarie di servizi telefonici della Sip (Stipel, Telve e Timo) fu dovuta all'esigenza che i debiti di tale società verso la Commerciale non si riversassero in ultima istanza sulla Banca d'Italia, e se la creazione di un'apposita holding di gestione come la Stet rappresentò un modello esemplare per successivi interventi dell'IRI in altri settori, il mantenimento da parte dell'Istituto di una quota maggioritaria della Stet dipese sia da espresse finalità di ordine politico (pressoché analoghe a quelle prevalse in altri paesi), per un controllo sempre più stretto delle telecomunicazioni, sia da particolari fattori di carattere tecnologico.

Quanto al passaggio all'IRI di varie imprese idroelettriche (a cominciare da quelle facenti capo alla Sip), se ciò valse a rimetterle in sesto dai pesanti colpi subiti durante la Grande crisi, il definitivo assestamento nell'ambito dell'Istituto di Sip, Unes, Terni e Sme (controllata in partecipazione con la Bastogi) fu dovuto in gran parte all'indirizzo autarchico. E questo poiché comportava (come rileva Castagnoli) l'utilizzazione di tutte le risorse e potenzialità di sviluppo esistenti all'interno del paese, così da contribuire alla massima autonomia dell'Italia in campo energetico.

Per ciò che concerne le principali società di navigazione, che (in quanto fortemente indebitate con la Commerciale) erano passate sotto l'ombrello dell'IRI, è vero che anche in questo caso era stato determinante inizialmente l'obbligo di garantire la reintegrazione dei crediti erogati dalla Banca d'Italia alla Comit. Ma successivamente la

creazione, nel 1936, di Finmare fu dovuta all'esigenza, considerata di primario «interesse nazionale», di assicurare il risanamento e la riorganizzazione delle quattro compagnie operative (Cosulich, Lloyd Triestino, Tirrenia, Adria e Società sarda di navigazione), di cui l'Istituto di via Veneto deteneva la maggioranza del capitale. D'altra parte, come mette in luce Marco Doria nel suo saggio, s'era manifestata, al tempo della guerra d'Etiopia, una penuria di naviglio per i trasporti in Africa orientale e le cose si sarebbero aggravate qualora non si fosse provveduto allo sviluppo della marina mercantile anche nei traffici sulle rotte del Nord Europa e dell'America.

Ancora più importante risultava per il Regime (come si può riscontrare dall'ulteriore documentazione raccolta da Doria) il potenziamento del comparto siderurgico, per le sue valenze e sinergie nei riguardi dell'industria meccanica ma soprattutto per le sue strette connessioni con il settore degli armamenti. Di qui la creazione nel 1937 di una holding come la Finsider (tale da includere l'Ilva, la Terni, la Dalmine e l'Ansaldo di Cornigliano per la produzione di acciaio) e il varo di un apposito piano autarchico che, in quanto congegnato soprattutto a favore della siderurgia a ciclo integrale, avrebbe dato luogo (come diremo) a un duro scontro dell'IRI con le principali società private.

10. Fra prove di forza e soluzioni di compromesso

Con gli smobilizzi avvenuti fra il 1937 e il 1939 (per un ammontare di 1.377 milioni di lire, contro gli 870 milioni di investimenti netti), che si risolsero per l'IRI in una cospicua dose di proventi, tornarono ai privati varie aziende elettriche, tessili, immobiliari e agricole, che non avevano a che fare con attività (siderurgiche, minerarie, meccaniche e chimiche) considerate di carattere strategico. L'IRI poté così rinsanguare le proprie finanze per far fronte, da un lato, ai suoi impegni nei riguardi della Banca d'Italia, e provvedere, dall'altro, a una serie di investimenti necessari per lo sviluppo dei settori ritenuti nevralgici dal governo fascista. Si spiega perciò come anche i Cantieri Riuniti dell'Adriatico, quelli dell'Ansaldo e quelli del gruppo Oto (Odero-Terni-Orlando) rimasero nell'ambito dell'IRI: tanto più

dopo che si rese necessaria una maggiore presenza nel Mediterraneo della nostra marina per via dell'accresciuta rivalità con la Gran Bretagna.

Tuttavia, anche in questo periodo in cui iniziò a prevalere nell'ambito dell'IRI, rispetto alla precedente attività di gestione finanziaria, quella riguardante la ristrutturazione e lo sviluppo delle imprese industriali rimaste in suo possesso, non vennero delineandosi le fattezze di uno «Stato imprenditore». L'IRI restò in sostanza un ente «sui generis», di diritto pubblico ma con una conduzione di carattere privatistico, autonomo dai singoli ministeri come del tutto estraneo all'ordinamento corporativo. E ciò, sebbene si trovasse a operare in base a precise direttive del governo, in quanto chiamato, dal 1937, a svolgere una funzione preminente nell'impostazione dei vari piani autarchici e di «mobilitazione industriale» predisposti dall'esecutivo e da attuare nell'arco temporale di un quadriennio.

D'altra parte, Mussolini continuò a pensare che un congegno agile ed efficiente come l'IRI rispondesse perfettamente, senza doverlo trasformare in un organo dello Stato, alle proprie aspettative sul versante politico e gli consentisse inoltre di stabilire un *modus vivendi* con i maggiori gruppi privati. Pur non illudendosi di farseli amici, egli non poteva tuttavia spingersi oltre un certo limite nell'espansione della «mano pubblica», dato che risultava pur sempre indispensabile far conto anche sul loro appoggio, condizionato o meno che fosse.

Che il governo dovesse attenersi bene o male a questa regola tacita ma imprescindibile, nei rapporti con i «fiancheggiatori» del Regime più esigenti o comunque meno malleabili, Mussolini lo aveva dovuto constatare già nell'autunno del 1936 quando, dietro le pressioni della Confindustria e dei principali gruppi privati (primo fra tutti quello della Fiat), il governo s'era infine piegato ad abbandonare la difesa ad oltranza della lira procedendo così, in ottobre, a un «riallineamento» della nostra moneta. Ciò che aveva comportato una svalutazione di oltre il 40% della lira. E se la produzione industriale aveva tratto beneficio da questa svolta, il governo aveva dovuto, per neutralizzare una subitanea spinta inflattiva, aumentare la pressione

fiscale che aveva invece evitato sino ad allora per evidenti ragioni politiche.

Quanto fosse accidentato il rapporto del Regime con i rappresentanti dei grandi interessi costituiti, emerse poi in termini lampanti allorché la Finsider di Arturo Bocciardo e di Oscar Sinigaglia – non senza la copertura del governo – cercò di forzare la mano nell'attuazione del piano autarchico siderurgico varato nel giugno 1938. Non solo perché essi, assieme ad Agostino Rocca (a capo dell'Ansaldo), erano convinti che un sistema produttivo a ciclo integrale (dal minerale ai laminati), in base allo stesso modello che stava affermandosi nell'industria statunitense (la più avanzata allora nel mondo), sarebbe stato la soluzione più valida e lungimirante anche nel caso italiano, per un effettivo ammodernamento e un ruolo più propulsivo del settore siderurgico; ma anche perché costituivano la pattuglia dei dirigenti dell'IRI più inclini alla creazione di uno «Stato imprenditore» quale protagonista e garante di un processo di pianificazione industriale più robusto e dinamico.

Sta di fatto che sin dalle prime battute si alzò una levata di scudi, da parte della Falck e della Fiat (titolari delle maggiori imprese elettrosiderurgiche, che utilizzavano il rottame), che finì per tirare in ballo il governo e lo stesso Mussolini. Sebbene il duce avesse proclamato che, «dopo quello del pane», l'altro settore in cui bisognava «raggiungere il massimo dell'autarchia» era quello dell'acciaio per il raddoppio della produzione siderurgica, all'atto pratico il piano dell'esecutivo, che assegnava la priorità agli stabilimenti a ciclo completo della Finsider e a quelli che puntavano a produrre acciai speciali, venne impugnato dalle aziende produttrici a carica solida.

Si accese così una controversia senza risparmio di colpi, che né il ricorso al parere di un comitato tecnico e di apposite commissioni ministeriali né vari tentativi di mediazione valsero a sciogliere. Tant'è che dopo due anni di polemiche si giunse solo il 19 giugno del 1940, quando si era ormai entrati in guerra, a una soluzione di compromesso, con un decreto legge che non poneva alcun limite di produzione alle imprese operanti sulla base di processi elettrosiderurgici o altri di tipo autarchico. La Falck, la Terni, la Breda

e la Fiat vennero così equiparate di fatto alle nuove imprese a ciclo integrale nel piano generale di sviluppo della produzione di acciaio.

Benché il ministro delle Finanze Thaon di Revel avesse dichiarato, in un discorso tenuto il 19 aprile 1939 all'assemblea dell'Assonime, che, abbandonata definitivamente «una posizione liberistica», si era affermato invece «il dovere» di un intervento pubblico sempre più ampio e incisivo, non per questo erano venute ponendosi le basi di una pianificazione economica da parte dello Stato. Né l'IRI aveva assunto una funzione preminente e organica di guida e direzione del sistema economico, sebbene fosse giunto a detenere, alla vigilia della guerra, oltre il 44% del capitale azionario esistente in Italia e a operare nei settori in cui più rilevante era la presenza di società anonime, più grande la dimensione media aziendale e maggiore il rapporto capitale-prodotto.

In pratica, nel 1939 le aziende controllate dall'IRI concorrevano per il 77% alla produzione nazionale della ghisa, per il 45 a quella dell'acciaio e per il 67 alla lavorazione del minerale di ferro; esse assicuravano anche l'80% delle costruzioni navali, il 22% di quelle aeronautiche e la metà della fabbricazione di armi e munizioni. Inoltre all'Istituto facevano capo il 90% delle linee di navigazione sovvenzionate, talune società elettriche come la Unes e la Sip, e le principali aziende telefoniche dell'Italia centro-settentrionale.

Si può ben dire, dunque, che in nessun altro paese capitalistico l'intervento dello Stato nell'economia avesse assunto dimensioni così estese e un analogo spessore. Neppure nella Germania nazista si era arrivati a tanto, in quanto le attività industriali e terziarie più redditizie o rilevanti erano state restituite quasi integralmente ai privati entro il 1937; alla stessa data lo Stato, che era divenuto nel 1933 il principale azionista delle grandi banche, aveva liquidato la quota più cospicua delle sue partecipazioni. Tuttavia, quella tedesca, pur senza nazionalizzazioni e senza una gestione diretta da parte dello Stato di alcuni settori industriali, era un'economia a suo modo più pianificata di quella italiana. E ciò per via di un'intima alleanza fra il Partito nazionalsocialista e il grande capitale finanziario e industriale, nonché della vigorosa politica del ministro delle Finanze Hjalmar Schacht, volta a proiettare la Germania verso un'espansione nell'Europa centro-orientale attraverso la concentrazione degli

investimenti esteri e l'incremento degli scambi in direzione di quello scacchiere geo-economico che Hitler avrebbe poi definito come lo «spazio vitale» del Terzo Reich. A non contare il varo di un programma di riarmo ben più poderoso di quello dell'Italia fascista.

Nel frattempo Beneduce, pur passando per lo «Schacht italiano», per lo strapotere che (a detta della polizia) deteneva nelle sue mani, doveva invece cercare di far del suo meglio affinché, in conformità alle direttive impartite all'IRI, l'Etiopia bastasse a se stessa o dipendesse il meno possibile dalle trasfusioni di mezzi e quattrini dalla madrepatria. Senonché, come risulta dall'analisi tracciata da Podestà, quest'obiettivo rimase sostanzialmente irraggiungibile.

11. Una fucina di competenze di prim'ordine

Con le dimissioni di Beneduce dalla presidenza dell'Istituto di via Veneto, da lui rassegnate nel marzo 1939 a causa delle sue pessime condizioni di salute, uscì di scena quello che si può ben definire un uomo per tutte le stagioni, dato che per quasi quarant'anni aveva occupato, in una veste o nell'altra, la scena politico-economica italiana. Non v'è dubbio, tuttavia, che i sei anni durante i quali aveva tenuto il timone dell'IRI da assoluto protagonista erano stati quelli in cui aveva dato il meglio di sé ed era brillata al massimo la sua stella. Tant'è che era parsa del tutto giustificata, dopo la sua uscita dall'IRI, la sua nomina a senatore nell'aprile 1940.

C'è chi ha definito Beneduce l'uomo più potente nell'Italia fascista dopo Mussolini; chi il «finanziere» o il «factotum» del duce; chi una sorta di alchimista, inventore e dispensatore di formule finanziarie medicamentose; chi il salvatore (ma anche il prestigiatore) dell'economia italiana; e chi, ancora, un abile mediatore fra mano pubblica e mano privata.

Filo-giolittiano, nittiano, bonomiano, amendoliano, antifascista, massone, «afascista» ma devoto a suo modo a Mussolini, sta di fatto che Beneduce fu comunque un uomo animato sempre da un forte spirito patriottico e da un robusto senso civico. Si considerava innanzitutto un servitore dello Stato e agì in ogni circostanza in modo coerente a questo suo impegno. E ciò l'aveva portato sia a considerare il controllo pubblico del credito una «funzione precipua

dello Stato», in quanto si trattava di gestire e distribuire una ricchezza dovuta ai risparmi di una gran massa di cittadini, sia a ritenere l'IRI uno strumento dello Stato al servizio di esigenze e finalità nazionali. Senza, per questo, essere fautore di uno statalismo dirigista, anche se molti lo dipingevano come tale.

A ogni modo l'IRI, la creatura che Beneduce aveva tenuto a battesimo nel 1933 e poi allevato con tanta cura e intelligenza, era divenuto senz'altro una sorta di corazzata al momento in cui il suo protagonista ne aveva lasciato il ponte di comando. Ma non era soltanto per questo che l'IRI si stagliava al centro dell'economia italiana. Beneduce ne aveva fatto pure il vivaio e il laboratorio di un nucleo di manager pubblici e di quadri tecnici (anche attraverso appositi corsi di formazione e viaggi d'istruzione all'estero) quale l'Italia non aveva mai annoverato in passato. E ciò sia per le loro elevate attitudini professionali che per la molteplicità delle loro competenze.

D'altro canto, nelle società dell'IRI i privati, grazie alle quote azionarie di minoranza che detenevano, erano presenti con propri rappresentanti e dirigenti. E anche questo era un aspetto originale e significativo dell'IRI, per via del confronto di orientamenti e dello sviluppo di esperienze comuni a cui aveva dato vita. Perciò, e tanto più in considerazione della sagace regia esercitata da Beneduce, sarebbe fuorviante considerare questa coesistenza come la cartina di tornasole di una sostanziale sudditanza dell'IRI verso la *longa manus* del grande capitale privato.

A ogni modo, finché si era trattato del risanamento finanziario delle banche, del riordino del credito e della gestione delle aziende rilevate dalla Comit e dal Credito Italiano, l'IRI aveva avuto modo di eseguire egregiamente questi suoi mandati e avrebbe continuato a farlo negli anni successivi, data la perizia e l'autorevolezza di Menichella. Senonché, man mano che la consegna di raggiungere il massimo livello di autarchia era divenuta sempre più perentoria, essa risultò fuori dalla portata dei suoi dirigenti, dal campo d'azione che fino ad allora corrispondeva alle loro competenze e alle risorse di cui disponevano. D'altronde, non è che nell'acquisizione in tempi rapidi di un maggior volume di scorte in materie prime e in combustibili le imprese dell'IRI potessero fare miracoli.

È vero che a rimpiazzare Beneduce era stato chiamato un tecnico di elevato valore, che univa alle proprie cognizioni teoriche varie esperienze pratiche, come Francesco Giordani, ordinario di elettrochimica e impianti industriali, già consulente dell'IRI dalla fondazione e poi vicepresidente dal 1937. Egli era inoltre autore di importanti ricerche sulle applicazioni dell'elettrochimica e uno dei maggiori specialisti nel campo della produzione di cellulosa.

Ma, al di là delle particolari competenze del nuovo presidente dell'IRI, era impensabile tradurre in concreto l'indirizzo autarchico quale era stato concepito da Mussolini, in quanto esso si scontrava con una serie di vincoli oggettivi e difficoltà insormontabili: tanto più per via degli scarsi mezzi finanziari esistenti e delle scadenze ravvicinate entro cui avrebbero dovuto essere realizzati i vari piani formulati in sede ministeriale. In pratica, il compito categorico dettato dal governo di escogitare dei succedanei o dei nuovi procedimenti che consentissero di ridurre l'importazione di alcune materie prime, finì sia per addossare a numerose aziende, fra cui quelle dell'IRI, un fardello di affrettate e spesso inutili ricerche di prodotti sostitutivi di quelli impiegati normalmente fino a quel momento, sia per scaricare sul bilancio dello Stato una valanga di costi dovuti alle sovvenzioni erogate a tal fine.

12. Le vicissitudini del periodo bellico

Nel 1939, nel trarre un bilancio delle «realizzazioni autarchiche», l'Istituto registrò una massa ingente di spese, coperte in parte, per 7.600 milioni di lire, dal contributo delle sue tre banche. Quanto agli oneri di competenza delle finanze statali, basterà dire che essi resero ancora più drammatica la situazione delle riserve valutarie: tant'è che alla fine, pur di incrementarle, si diede facoltà alle imprese, con un decreto ministeriale dell'ottobre 1939, di esportare materiali d'impiego bellico verso qualsiasi destinazione.

Era comunque scontato che l'IRI sarebbe stato chiamato, qualora l'Italia fosse entrata in guerra, ad assicurare il massimo apporto alla produzione bellica, dato che annoverava gran parte delle imprese adibite a monte e a valle alla fabbricazione di armamenti e di vari materiali convertibili a impieghi in campo militare. Senonché i

crescenti sforzi delle aziende pubbliche, come di quelle private, per corrispondere nel corso del conflitto ai compiti assegnati loro dal Regime, vennero compromessi dalla mancanza di un programma governativo che coordinasse in modo univoco e sistematico le attività inerenti al potenziamento della macchina bellica. Lo dimostra il fatto che al confronto del piano di mobilitazione industriale del 1915 quello del Fabbriguerra (il sottosegretariato per le fabbricazioni di guerra) risultò assai meno efficace; né riuscì a porvi rimedio il nuovo capo di Stato maggiore, generale Ugo Cavallero, chiamato nel giugno 1941 a imprimere un maggiore impulso alla produzione di armamenti, anche in quanto s'era occupato fra il 1930 e il 1933 della gestione della Nuova Ansaldo e contava un'ottima conoscenza personale degli ambienti industriali. Ma intanto l'indeterminatezza dei piani per lo sviluppo di materiali d'impiego bellico aveva già finito col pregiudicare la prospettiva della «guerra parallela», di una strategia autonoma da parte dell'Italia nel teatro delle operazioni militari, accanto alla Germania nazista, quale concepita e perseguita dal duce.

Quanto alle vicende successive, all'indomani dell'armistizio del settembre 1943 e dopo l'avvento della Repubblica Sociale, va considerato senz'altro un successo il fatto che l'IRI sia riuscito a sopravvivere dopo essere stato spaccato in due tronconi. La sede centrale dell'Istituto, con la direzione e i relativi uffici, venne infatti trasferita al Nord e sottoposta alla direttive del governo di Salò; invece quel che era rimasto dell'IRI a Roma venne sottoposto, dopo la liberazione della capitale, all'autorità del Comando militare alleato e successivamente – ma con i vincoli stabiliti nelle clausole dell'armistizio – alla sovranità del governo italiano del Sud.

Il compito più difficile fu, naturalmente, quello dell'IRI del Nord, a capo del quale venne nominato Alberto Asquini, già sottosegretario alle Corporazioni, che, dichiaratosi contrario al provvedimento di «socializzazione» delle imprese (emanato nel febbraio 1944), fu presto esonerato e sostituito da Vincenzo Tecchio, un esponente fascista già presidente di Navalmeccanica. Fatto sta che i dirigenti dell'IRI riuscirono in un modo o nell'altro a sottrarsi alle più pesanti intromissioni del risorto Partito fascista e a salvaguardare l'integrità patrimoniale dell'Istituto. È vero che essi furono costretti ad operare

(come si può riscontrare dal resoconto che ne ha fatto Podestà) in conformità alle direttive impartite dai comandi militari tedeschi. Ma, in sostanza, non si comportarono in maniera diversa da quella degli esponenti della grande industria privata nei confronti delle autorità d'occupazione, dato che ricorsero a ogni possibile espediente per contrastare sotto traccia i piani tedeschi per l'incremento della produzione d'interesse bellico o per l'asportazione di impianti e materiali allo scopo di trasferirli in Germania. Tantomeno si prestarono a tradurre in pratica la legge, voluta espressamente da Mussolini, per la socializzazione delle imprese, fingendo perciò di sottoscriverla in pieno, da un lato, e agendo, dall'altro, in maniera da boicottarla, circoscrivendone o ritardandone l'attuazione (come del resto stavano facendo i manager del settore privato).

Nel biennio successivo alla fine della guerra la sorte dell'IRI rimase in sospeso. Se nel giugno 1944, all'indomani della liberazione di Roma, la Commissione alleata di controllo non aveva abolito l'Istituto con un tratto di penna, lo si era dovuto soprattutto ai buoni uffici di Menichella, che aveva convinto il capitano americano Andrew Kamarck, incaricato di valutare la situazione dell'IRI, dell'opportunità di rimettere ogni decisione in merito alle autorità italiane, dato che il governo del Sud era divenuto nel frattempo co-belligerante con gli Alleati. Ma non per questo si poteva ritenere che l'IRI sarebbe sopravvissuto dopo la cessazione delle ostilità.

Se Menichella aveva trovato in Kamarck un interlocutore ben disposto, era perché questi proveniva dal Treasury americano di Henry Morgenthau Jr. ed era sensibile alla cultura del New Deal rooseveltiano. Altri esponenti della missione economica americana in Italia non avevano un orientamento analogo. Del resto, in base alle direttive fissate a suo tempo dal segretario di Stato Cordell Hull, che contemplavano particolari vincoli nei confronti dell'economia italiana, il comitato incaricato dal Congresso di studiare i problemi del dopoguerra era stato particolarmente severo a questo proposito. In un suo rapporto dell'agosto 1944, muovendo dalla pregiudiziale che l'Italia aveva costituito con le sue mire espansionistiche «una frequente minaccia alla stabilità e alla pace in Europa», s'era espresso in termini estremamente critici nei riguardi del nostro assetto industriale, in quanto lo si considerava partorito da politiche

nazionalistiche e sorretto da reiterate sovvenzioni statali e misure protezionistiche. Di conseguenza, i responsabili del Dipartimento di Stato, prima di impegnarsi in qualsiasi forma di aiuto alla nostra opera di ricostruzione, ritenevano indispensabile «l'abbandono di quelle attività anti-economiche generate dalla concentrazione industriale per scopi bellici o dalle politiche di autarchia». Con ciò essi intendevano fare riferimento soprattutto alle principali imprese, come risulta da una relazione al governo di Washington firmata da Adlai Stevenson, futuro candidato democratico alla Casa Bianca, allora a capo della missione americana in Italia.

Sostanzialmente non dissimili erano gli orientamenti manifestati dopo la fine della guerra dagli esperti americani dell'Investment and Economic Development Division e dell'International Resources Division. Nelle istruzioni impartite nel luglio 1945 all'ambasciata americana di Roma, essi raccomandavano di prendere in considerazione le possibilità di reintegrazione solo delle «industrie naturali», in particolare di quelle tessili, escludendo quelle metalmeccaniche e siderurgiche, che, di fatto, appartenevano per lo più all'IRI.

Tuttavia, le perplessità e le riserve nutrite da alcuni emissari americani non avevano impedito ai dirigenti dell'IRI di svolgere un'efficace opera di consulenza tecnica al governo. In particolare Pasquale Saraceno, quale responsabile dell'Ufficio studi e su incarico del ministero dell'Industria, aveva predisposto per la Commissione alleata, nel corso del 1944, un «Piano di primo aiuto» concernente le regioni liberate e poi, per la Commissione centrale economica del Clnai (presieduta da Cesare Merzagora), un «Piano di massima per la determinazione delle importazioni industriali dell'anno 1946», inaugurando così un'attività di ricerca e di collaborazione con la stessa amministrazione statunitense e con la Banca mondiale.

13. Le incognite sul destino dell'IRI

Nell'immediato dopoguerra l'Istituto di via Veneto visse, ad ogni modo, una fase di grosse difficoltà e, più ancora, di forti incertezze, come si rileva dal saggio di Gianpiero Fumi. Per i dirigenti dell'IRI

occorreva innanzitutto stabilire come si sarebbe potuto far fronte all'ingente fabbisogno finanziario, dovuto tanto alla copertura degli enormi danni subiti durante la guerra che alla rimessa in funzione degli impianti e all'obbligo di mantenere comunque il posto di lavoro a un personale largamente eccedente. Inoltre si trattava di vedere quale sarebbe stato l'esito dei procedimenti intentati, sotto l'accusa di collaborazionismo con il governo di Salò e le autorità d'occupazione tedesche, ad alcuni dirigenti e funzionari dell'Istituto dell'Alto commissariato per l'epurazione (che solo successivamente si sarebbero conclusi per lo più con sentenze d'assoluzione).

In ogni caso, la sorte dell'IRI dipendeva dalla fisionomia che avrebbe assunto l'economia italiana: se di preminente natura capitalistica, anche se con alcune varianti, oppure di carattere tendenzialmente socialista, o contrassegnata da una commistione fra questi due connotati, entrambi peraltro abbozzati per lo più sulla carta. In linea generale, tranne che il Partito liberale, tutti gli altri ritenevano sostanzialmente che alle degenerazioni del capitalismo dovesse essere addebitata la crisi del '29. E se erano dell'avviso che la grande industria privata fosse stata, se non patrocinatrice in origine del fascismo, ampiamente collusa o connivente col Regime durante il Ventennio, per propri motivi d'interesse, tiravano comunque in ballo anche l'IRI, il cui atto di battesimo recava la firma di Mussolini e che era stato poi la principale leva, in campo economico, di cui s'era avvalso il governo fascista in ragione e all'insegna dei suoi obiettivi. D'altra parte, nei più autorevoli quotidiani d'opinione, non ancora tornati in proprietà di questo o quel gruppo privato, il ritratto che si dava dell'Istituto era quello di un carrozzone colmo di imprese ingrossatesi con l'autarchia o rimaste in piedi grazie soprattutto a particolari condizioni di favore.

In questo clima a pronunciarsi per primi erano stati i liberali, secondo i quali sarebbe stato doveroso sfrondare l'Istituto, oltre che di certi rami secchi, anche di quelli che non avevano più alcun carattere d'interesse pubblico. Ammettevano solo che era opportuno rimandare quest'opera di disboscamento a tempo debito per evitare in un momento così drammatico gravi ripercussioni di ordine sociale. Ma prima o poi la si sarebbe dovuta fare. E, per quanto esigua fosse la pattuglia dei liberali al confronto di altre forze politiche, essa aveva

dalla propria parte un nucleo autorevole di economisti (Giovanni Demaria, Gustavo Del Vecchio, Epicarmo Corbino), oltre a Einaudi, governatore dal gennaio 1945 della Banca d'Italia.

A loro volta, gli esponenti del Partito d'azione e i dirigenti della Dc ritenevano che l'IRI avrebbe potuto essere mantenuto in vita, ma che si dovevano smobilitare le sue partecipazioni di carattere occasionale e quelle non afferenti a produzioni di rilievo, al fine di riconvertire l'ente e farne uno strumento importante, in virtù del suo patrimonio tecnico e delle sue esperienze, per la realizzazione di una valida politica economica che avesse quale elemento qualificante anche un indirizzo innovativo in fatto di relazioni fra imprese e sindacati.

Che si dovesse preservare comunque l'IRI era quanto sosteneva il partito della sinistra cristiana. Il suo leader, Franco Rodano, un intellettuale cattolico e comunista, amico tanto di Mattioli che di Togliatti, sosteneva che l'Istituto avrebbe potuto essere riconvertito in modo da costituire un'alternativa al grande capitale privato. E in tal senso s'adopò per convincere il leader del Pci, inizialmente incerto sul da farsi, a propendere per il salvataggio dell'IRI. I dirigenti del Pci come quelli del Partito socialista erano comunque dell'idea che andassero nazionalizzate le principali imprese a capitale misto – pubblico e privato – appartenenti all'Istituto di via Veneto, in quanto convinti che soltanto così lo si sarebbe affrancato da influenze e condizionamenti dei maggiori gruppi d'interesse privati.

A ogni modo, il dibattito sul futuro dell'IRI s'intrecciava con quello sulle norme e sui limiti che si sarebbero dovuti stabilire in merito alla grande industria privata. Se il Partito d'azione e le sinistre erano orientati verso una nazionalizzazione dei complessi di carattere monopolistico-oligopolistico (come l'Edison e la Montecatini), i liberali ritenevano preferibile «dimagrirli» (scorporandone alcune attività o stabilendo determinate limitazioni), affinché non rimanessero tali e quali se li si fosse trasformati in imprese pubbliche. La Democrazia cristiana, da parte sua, era dell'opinione che sarebbe stato opportuno distinguere caso per caso, negando il diritto di cittadinanza alle «formazioni monopolistiche parassitarie» e lasciando invece in vita i «monopoli tecnicamente necessari», purché fossero sottoposti ad appositi organismi di controllo, evitando

le «statizzazioni burocratiche» e stabilendo «forme di gestione associate» dei lavoratori e dei consumatori.

I giudizi e i suggerimenti raccolti fra un gran numero di interlocutori durante l'indagine condotta nel corso del 1946 dalla Commissione economica del ministero per la Costituente, presieduta da Demaria, non valsero a sciogliere del tutto i dilemmi sia sul destino dell'IRI sia sulle funzioni dei Consigli di gestione. Se era emersa una larga convergenza di vedute sull'opportunità di mantenere in vita l'IRI, in considerazione dei gravi problemi che occorreva affrontare con urgenza al fine di avviare l'opera di ricostruzione post-bellica, per quanto riguardava invece la fase successiva, allorché si sarebbe tornati alla normalità, i fautori di un'economia pianificata d'ispirazione socialista e coloro che auspicavano il ritorno a un'economia di mercato depurata da retaggi statalistici finivano per incrociarsi, dato che escludevano, in pratica, la ragion d'essere di una formula ibrida e ambivalente come quella dell'IRI.

Ma quel che rischiava davvero di far colare a picco l'Istituto era l'insufficienza dei mezzi finanziari di cui i suoi dirigenti avevano assoluto bisogno per mandare avanti le aziende rimaste sotto la loro guida. Di fronte all'impossibilità di rivolgersi alle banche, e a causa dell'esiguità dei fondi di dotazione (e comunque dei ritardi con cui, quand'anche si riuscivano a ottenere dal governo, venivano poi erogati), nel marzo 1947 la situazione era ormai divenuta insostenibile. Inoltre, erano insorti al vertice dell'IRI forti motivi di contrasto o di incomprensione, in particolare fra il presidente Giuseppe Paratore (nominato nel marzo 1946 dal governo De Gasperi) e il direttore generale Malvezzi. Per di più, Merzagora non condivideva affatto (come risulta dall'analisi di Fumi) i progetti di riforma dell'IRI sostenuti da Malvezzi e dal vicepresidente dell'Istituto, il comunista Antonio Pesenti.

Soltanto qualche mese dopo si delineò un'uscita dall'*impasse* in cui era inchiodata da tempo ogni decisione in merito alla politica economica da adottare e, quindi, anche la soluzione da dare alla questione dell'IRI. A dischiudere le porte, sia pure fra molte incertezze, a una scelta di fondo sull'indirizzo da assumere fu l'epilogo della «forzata convivenza» fra la Democrazia cristiana e le sinistre nell'ambito del terzo governo De Gasperi. Di fronte ai dissidi

che rendevano ormai impraticabile il proseguimento del tripartito non valse, come è noto, nemmeno l'offerta di De Gasperi a Nenni di una condirezione del governo a patto di un suo sganciamento dai comunisti. Del resto, sarebbe stato impossibile per la Dc tornare alla precedente coalizione governativa, dato che con molta fatica De Gasperi era riuscito fino a quel momento a contenere sia il dissenso della maggioranza del suo partito sia l'avversione del Vaticano all'alleanza di governo con le sinistre (invisa anche a gran parte del ceto medio, altrettanto impaurita per un eventuale sopravvento dei comunisti di quanto lo era la Chiesa di Pio XII).

In ogni caso, l'andamento del dibattito avvenuto ai primi di maggio in seno all'Assemblea costituente sul «Progetto di costituzione economica» aveva messo in piena luce i motivi che non consentivano a questo riguardo alcuna possibilità concreta di mediazione fra le varie posizioni, ma che anzi portavano inevitabilmente a una rottura della collaborazione fra le forze di governo. Insieme a Nitti (che aveva definito alcuni articoli presentati alla discussione come il risultato di «un'unione innaturale fra la falce ed il martello e la croce e l'aspersorio») pure Einaudi aveva dato battaglia, a carte scoperte, con l'autorità che gli derivava anche dalla carica di governatore della Banca d'Italia, e contribuito a far naufragare sia le proposte dei partiti di sinistra (benché si fossero espressi all'ultimo momento per una definizione più restrittiva dell'intervento dello Stato che, anziché dirigere e coordinare l'attività produttiva, avrebbe dovuto solo «orientarla»), sia i tentativi di raggiungere un compromesso su questo punto esperiti dalla sinistra democristiana.

Con la formazione, poche settimane dopo, del quarto governo De Gasperi, che escluse i comunisti e i socialisti, la posta in gioco riguardò così non solo le direttrici della politica estera, ma anche la gestione del sistema economico. D'altronde, entrambe le questioni avevano finito per intrecciarsi dopo l'annuncio di un consistente prestito americano, negoziato da De Gasperi negli Stati Uniti nel gennaio 1947, e l'ammissione dell'Italia (prima fra le nazioni uscite sconfitte dalla guerra) al Fondo monetario internazionale e alla Banca mondiale, patrocinata anch'essa a Washington durante la visita del nostro presidente del Consiglio. Ciò che consentì al

governo di Roma di affidare sul piano di assistenza finanziaria annunciato in giugno dal segretario di Stato George Marshall.

A questo punto, e con Einaudi chiamato dalla Banca d'Italia a ricoprire la carica di vicepresidente del Consiglio e ministro del Bilancio, era evidente come la direzione della politica economica fosse passata nelle mani dei liberali. I quali potevano contare oltretutto sull'apporto degli economisti di scuola liberista, che possedevano adeguate competenze in materia finanziaria e che, conoscendo quanto si stava elaborando negli organismi internazionali, sapevano quali leve più confacenti si dovessero manovrare.

Parallelamente alla drastica manovra attuata da Einaudi per bloccare la corsa dell'inflazione che stava affondando la lira e per riequilibrare la bilancia dei pagamenti, si venne infine a capo della questione riguardante la sorte dell'IRI, ridotto ormai in condizioni estremamente precarie, essendo mancata anche la corresponsione del fondo di dotazione. Tant'è che, oltre a Menichella, membro tecnico dall'Ufficio di presidenza, s'erano dimessi sia Paratore che i vicepresidenti Pesenti e Sinigaglia.

14. Come l'IRI giunse a sopravvivere

A questo punto non si poteva più protrarre una decisione sulla sorte dell'IRI. Ma se si stabilì di mantenerlo in piedi, durante la riunione del Consiglio dei ministri del 10 luglio 1947, ciò dipese innanzitutto da una dichiarazione di De Gasperi, secondo il quale il problema era «anche di natura strettamente politica». Egli affermò infatti: «si vuol far credere che noi – governo reazionario – vogliamo smobilitare l'IRI, organo di controllo nazionale dell'economia»; per cui bisognava evitare «questa sensazione». Di conseguenza, occorreva ricostituire quanto prima l'amministrazione ordinaria dell'Istituto, che era del resto quanto ritenevano opportuno tutti gli altri ministri (eccetto quello dell'Industria e Commercio Giuseppe Togni). D'altra parte, Einaudi aveva precisato che il ripristino nell'IRI dei normali organi direttivi era una condizione imprescindibile per l'erogazione dei provvedimenti finanziari che da via Veneto si continuavano a invocare.

Quanto alla nuova configurazione da dare all'Istituto, Einaudi aveva affermato, intervenendo come ministro del Bilancio nella seduta dell'Assemblea costituente del 18 giugno, che, se il governo non aveva «nessunissima intenzione di dissolvere» l'IRI, non vedeva tuttavia perché l'Istituto non potesse, con buoni risultati, alienare le imprese non aventi alcun motivo di carattere pubblico, per facilitare così, con i mezzi finanziari che si sarebbero raccolti, la vita delle altre sue aziende, quelle che avevano «veramente interesse pubblico». In sostanza, occorre una drastica cura dimagrante al corpo massiccio dell'IRI in modo che potessero venire «conservate ed eventualmente ancora rafforzate» quelle imprese che avevano attinenza con finalità d'interesse collettivo.

Tuttavia, per il momento, si decise di risolvere la prima questione sul tappeto nominando un commissario straordinario che predisponesse le cose nel più breve tempo possibile per l'insediamento degli organi statutari. A questo proposito prevalse, nella successiva seduta dell'11 luglio, la candidatura di Imbriani Longo, patrocinata con particolare vigore dal ministro del Commercio estero Merzagora (che avrebbe poi rivestito un ruolo importante anche per i successivi sviluppi della vicenda dell'IRI).

L'ingegner Longo, già sovrintendente negli anni Trenta alla Sezione di credito fondiario della Banca Nazionale del Lavoro, alla vigilia della guerra aveva accettato dalla società Puricelli l'incarico di occuparsi, quale consigliere delegato dell'Italstrade, della principale società italiana di opere pubbliche. Passato poi all'IRI nell'ottobre 1943, aveva respinto durante la Repubblica di Salò le proposte dell'Organizzazione Todt, che avrebbe voluto reclutarlo al suo servizio; e il suo rifiuto di collaborare con i tedeschi gli era costato il posto. Datosi alla macchia nel 1944 ed entrato in contatto con vari esponenti della Resistenza, era tornato alla Bnl in veste di direttore generale, nominatovi dal governo Parri. Amico di Menichella, annoverava simpatie e apprezzamenti sia negli ambienti liberali che in quelli della sinistra laica.

A lui vennero conferiti ampi poteri, oltre all'incarico di direttore generale, in base al mandato di varare entro quattro mesi, di concerto con il governo, un piano complessivo di riassetto dell'Istituto. E lo si mise anche in grado di gestire concretamente

l'Istituto in virtù dell'erogazione all'ente, fra luglio e ottobre, di consistenti anticipazioni finanziarie e di due aumenti del fondo di dotazione.

Di fatto, se si giunse a rimettere in pista l'IRI, trovando quella che fino ad allora pareva una vera e propria quadratura del cerchio, fu per la sapiente regia politica di De Gasperi, la sostanziale convergenza di orientamenti fra Einaudi e Merzagora e, non certo da ultimo, per la proposta di riforma dell'Istituto sostenuta da un autorevole esponente del centro-destra democristiano come Togni. La tesi da lui formulata, nella sua nuova veste di ministro per il Coordinamento delle politiche economiche, ebbe infatti la meglio su quella del ministro socialdemocratico di Industria e Commercio Roberto Tremelloni, perché tendeva a marcare la natura di ente di gestione industriale piuttosto che quella di ente pianificatore e interventista. D'altra parte, essa venne condivisa dai dirigenti dell'IRI, interessati a conservare il maggior grado possibile di autonomia decisionale e operativa, quale era stata riconosciuta loro sino a quel momento dal vecchio statuto del 1937.

Decisivo, a questo riguardo, fu anche l'atteggiamento del presidente della Confindustria Angelo Costa. In effetti, l'armatore genovese, chiamato nel dicembre 1945 alla guida della principale organizzazione imprenditoriale di categoria, messa sotto accusa da più parti per il suo «matrimonio di convenienza» col regime fascista, non solo era riuscito a ridarle diritto di cittadinanza invocando i principi della libertà economica come complementari a quelli della libertà politica, e a ricompattarla smussando gli attriti esistenti fra piccole e grandi imprese. Aveva anche agito in base a una linea di condotta altrettanto ferma che sagace, da un lato contrastando energicamente indirizzi e propositi statalistici, e dall'altro sostenendo che l'IRI non andasse smantellato. E l'aveva detto chiaramente fin dal 1946, durante l'indagine della Commissione economica del ministero per la Costituente. Purché si fosse posto rimedio a quello che a suo avviso era il difetto più grave dell'Istituto, ossia un eccessivo accentramento burocratico e di potere ai vertici dell'ente di gestione, per il resto riteneva che il sistema delle partecipazioni statali, costituito dall'IRI, era ormai una realtà, un dato di fatto da cui non si poteva prescindere. Anche perché l'industria privata non

sarebbe stata in grado, in caso di liquidazione dell'Istituto, di assorbire sotto le sue insegne l'imponente numero di imprese, con le relative ramificazioni, che esso annoverava o aveva comunque in carico.

Sulla *vexata quaestio* della sorte dell'IRI risultarono dunque decisivi, a livello istituzionale, gli orientamenti dei liberali e il pragmatismo sia di alcuni «tecnici» indipendenti (come Merzagora) sia del presidente della Confindustria Costa, nonché le preoccupazioni politiche di De Gasperi. E ciò valse a traghettare l'Istituto di via Veneto dal passato regime fascista alla nuova Italia democratica.

15. I propositi dello «stato maggiore» dell'Istituto

Nel frattempo era toccato ai dirigenti delle holding e delle singole aziende dell'IRI dar prova concreta delle loro capacità, in una fase cruciale come quella della ricostruzione post-bellica, per suffragare le motivazioni che, in sede governativa, avevano determinato la sopravvivenza e quindi il rilancio dell'Istituto. A svolgere un ruolo preminente sul piano operativo furono, in particolare, Raffaele Mattioli, Guglielmo Reiss Romoli e Oscar Sinigaglia: tre personaggi accomunati da un forte spirito nazional-patriottico (da loro maturato durante la prima guerra mondiale, a cui avevano partecipato come volontari) e da una vigorosa indipendenza di giudizio. Inoltre ognuno di essi si trovò ad agire in un settore importante ai fini della rinascita economica del paese.

Proveniente dall'alta dirigenza della Commerciale (dove aveva esordito nel 1926, dopo essere stato docente alla Bocconi e segretario generale della Camera di Commercio di Milano), Mattioli aveva assunto dal 1934 la guida della Banca, quale nuovo amministratore delegato, dopo l'uscita di scena di Toeplitz e da allora s'era misurato con un compito particolarmente arduo, ricominciando quasi da zero. Si trattava infatti di rimettere completamente in sesto la Comit, che aveva corso il rischio di fallire, e di diradare all'interno dell'Istituto di piazza della Scala gli effetti del trauma provocato da una crisi finanziaria micidiale e dal passaggio sotto il controllo dell'IRI.

Altrettanto ferrato in questioni economiche che versatile per i suoi vasti interessi culturali, appassionato umanista e idealmente legato ai principi dell'Illuminismo, Mattioli aveva fatto dell'Ufficio studi della Comit un laboratorio di idee estranee, e anzi controcorrente, rispetto ai canoni del Regime. D'altra parte, non aveva mai cessato di avere rapporti con alcuni esponenti antifascisti esuli all'estero o appartatisi durante il Ventennio, ed era stato uno dei primi in Italia a conoscere e apprezzare le teorie di Keynes, tanto da pronunciarsi nel settembre 1931 per un piano regolatore dell'economia da parte dello Stato che consentisse di uscire dalla Grande crisi. Dopo la liberazione di Roma nel giugno 1944, era stato uno dei consiglieri economici del governo Bonomi e, insieme a Quinto Quintieri, aveva poi guidato in novembre una missione negli Stati Uniti con l'obiettivo di sondare gli orientamenti delle autorità e delle banche americane in merito a un'eventuale richiesta di prestiti da parte dell'Italia, ottenendo per il momento un impegno formale del governo statunitense per la restaurazione della sovranità monetaria italiana.

Fautore della riforma bancaria del 1936, imperniata sul controllo pubblico del credito, a presidio del risparmio nazionale e contro scorribande finanziarie, Mattioli era convinto che non fosse comunque sufficiente l'opera dell'Imi nel campo del credito mobiliare. E già prima che la guerra finisse aveva cominciato a pensare a come creare una nuova istituzione finanziaria che assecondasse la crescita e lo sviluppo delle imprese. Aveva così promosso la costituzione nel maggio 1946 della Banca di credito finanziario, ossia di Mediobanca, quale istituto di credito speciale e banca d'affari su modello delle case internazionali. Ma a questo riguardo aveva dovuto affrontare la recisa opposizione di Menichella, che riteneva tale iniziativa incompatibile con i principi della legge bancaria del 1936, di cui egli era stato convinto ispiratore. Solo dopo lunghe e difficili trattative si era poi giunti a una soluzione di compromesso; Mattioli aveva affidato comunque Mediobanca in buone mani, quelle di Adolfo Tino, come presidente, e di Enrico Cuccia, genero di Beneduce, quale regista. Il suo obiettivo era di fare di questo Istituto (il cui capitale era controllato interamente da Comit, Credito Italiano e Banco di Roma) una leva efficace delle tre banche d'interesse nazionale nel campo del credito industriale a medio e lungo termine.

Ciò che avrebbe dato modo alle principali imprese pubbliche e private di far conto, sia per il ricorso al mercato mobiliare sia per le loro operazioni di ricapitalizzazione, sul sostegno di Mediobanca, che finanziava la propria attività esclusivamente attraverso la raccolta di risparmi a medio-lungo termine.

De Gasperi sarebbe stato propenso ad affidare a Mattioli la responsabilità di un dicastero economico, qualora il banchiere l'avesse accettata. Dopo essere stato uno dei principali sodali del Partito d'azione, Mattioli aveva comunque continuato a seguire da vicino le vicende politiche, anche per il tramite di Ugo La Malfa (suo collaboratore quale capo dell'Ufficio studi della Comit fra il 1938 e il 1943, prima di entrare in clandestinità), e aveva avuto modo di conoscere Togliatti, essendo riuscito a recuperare i *Quaderni del carcere* di Gramsci. Al leader del Pci s'era rivolto il 28 maggio 1947, alla vigilia della formazione del quarto governo De Gasperi – da cui erano stati esclusi comunisti e socialisti –, con una lunga missiva in cui gli faceva presente, sulla base di 33 punti, i motivi che avrebbero dovuto indurre i dirigenti di Botteghe Oscure a prendere atto senza preconcetti, nell'interesse soprattutto dei lavoratori e al fine di rendere l'Italia meno dipendente dagli Stati Uniti, della necessità di bloccare l'inflazione e quindi dell'opportunità di appoggiare la manovra finanziaria che Einaudi si accingeva ad attuare. Senonché non era stato ascoltato da Togliatti, a giudicare da come andarono poi le cose. Non per questo, da liberal-progressista o da «liberale anarchico» (per dirla con Malagodi) qual era, Mattioli non avrebbe poi smesso di ammonire i principali esponenti dei partiti di sinistra a prestare maggiore attenzione e più disponibilità nei riguardi di quella sorta d'incipiente «economia mista» che, proprio in virtù dell'IRI, stava formandosi in Italia.

Nel ricostruire le tappe attraverso cui s'era andata delineando la prospettiva di un'economia caratterizzata dalla compresenza di «mano pubblica» e «mano privata», Mattioli era solito fare riferimento innanzitutto alla prima rilevante operazione dell'IRI condotta da Beneduce e Menichella, e che del resto aveva coinvolto la Commerciale: quella riguardante la Sip, che aveva dato luogo alla creazione della Stet. Dei successivi sviluppi della holding telefonica era poi divenuto protagonista Reiss Romoli, anche in virtù di una

tempra robusta, oltre che per la sua notevole esperienza in campo finanziario. Triestino d'origine e di famiglia ebrea, allo scoppio della Grande Guerra s'era sottratto al servizio di leva nell'esercito austriaco e, arruolatosi in quello italiano, s'era meritato al fronte una medaglia d'argento; aveva poi seguito a Fiume D'Annunzio, per conto del quale aveva anche svolto importanti incarichi. Laureato in legge, dopo aver esordito alla Banca Italiana di Sconto era passato alla Commerciale, occupandosi dapprima della riorganizzazione dell'Azienda comunale milanese di elettricità e di altri servizi pubblici e poi, fra il 1930 e il 1931, del riassetto di una società di prim'ordine come l'Italgas, ridotta in cattive acque dalle disavventure in cui era incorsa durante la gestione di Rinaldo Panzarasa. Infine, dopo che nel 1933 gli era stato affidato il compito di provvedere allo smobilizzo e alla sistemazione delle partecipazioni telefoniche della Sip (esposta in misura ingente verso la Comit), Reiss Romoli era approdato alla guida della Stet, dandole un'impostazione che sarebbe stata mutuata, per la sua particolare efficacia, da altre holding create successivamente dall'IRI.

Messosi così in luce, era stato richiamato alla Comit da Mattioli, che, per sottrarlo agli effetti delle leggi razziali contro gli ebrei, gli aveva poi affidato l'incarico di dirigere a New York la sede della banca milanese, e qui era rimasto sino all'entrata in guerra dell'Italia, nel dicembre 1941, anche con gli Stati Uniti. Rientrato in sede per arruolarsi come volontario, in quanto animato da un forte spirito patriottico, la sua domanda era stata respinta. Non gli era rimasto perciò che trovare rifugio clandestino presso alcuni amici al fine di evitare l'internamento in un campo di concentramento e poi la deportazione in un lager tedesco. Solo nel gennaio 1946 Reiss Romoli era ricomparso in scena, dopo che il presidente dell'IRI gli aveva chiesto di tornare a occuparsi della Stet, questa volta con l'incarico di direttore generale e il mandato di rilanciare le tre società concessionarie del Centro-Nord controllate dell'Istituto di via Veneto.

Nell'immediato dopoguerra, il livello dei servizi telefonici in Italia lasciava largamente a desiderare, dato che un'ampia domanda di allacciamenti era rimasta inevasa dagli anni precedenti il conflitto. Inoltre Reiss Romoli aveva dovuto agire per parecchio tempo in condizioni di estrema incertezza quanto al futuro del settore

presidiato dalla Stet, dal momento che, da un lato, i partiti di sinistra ne chiedevano la nazionalizzazione e, dall'altro, la potente multinazionale americana Itt (come ha messo in evidenza Castagnoli sulla base di nuove fonti documentarie) avrebbe voluto assumere in pratica il controllo indiretto del comparto telefonico attraverso la fornitura in esclusiva delle proprie tecnologie. Soltanto nel 1950 la soluzione proposta dall'Itt e patrocinata, lungo la strada, da alcuni ministri (non ultimo, nel giugno 1948, quello delle Poste) sarebbe stata definitivamente accantonata.

Ma intanto Reiss Romoli era riuscito a elevare l'indice di incremento del servizio telefonico da parte delle concessionarie appartenenti alla Stet e a elaborare, di concerto con le società private, un piano di sviluppo alternativo a quello tracciato nel 1946 dall'Itt, nonché a rimettere in sesto il bilancio della holding grazie anche a gradualmente consistenti adeguamenti delle tariffe. Perciò, a cominciare dalla chiusura dell'esercizio 1948, la distribuzione di un dividendo pari all'8% aveva posto le premesse di quel che sarà uno dei successivi tratti distintivi della Stet, ossia il crescente ingresso fra i suoi azionisti di quelli privati, che avrebbe reso la holding telefonica una sorta di cassaforte dell'IRI.

Al pari di Mattioli e di Reiss Romoli anche Sinigaglia, pure lui di famiglia ebrea, s'era arruolato come volontario durante la prima guerra mondiale; ed era stato poi con i legionari dannunziani sino alla fine dell'impresa di Fiume (da cui Mattioli s'era invece defilato non essendo riuscito a sopportare più di tanto l'ampollosa retorica del «Vate»). Dalla sua contava un'esperienza manageriale, in quanto s'era fatto le ossa in un'azienda siderurgica abruzzese fondata dal padre. E proprio questo suo noviziato l'aveva portato a ritenere che un rapporto fra capitale e lavoro di tipo corporativo avrebbe risolto il conflitto sociale e sarebbe stato un fattore propulsivo per lo sviluppo dell'attività produttiva: tant'è che nel 1920 aveva auspicato la partecipazione degli operai agli utili d'impresa in funzione di un'ascesa dei lavoratori al ruolo di «comproprietari dell'industria». Ma soprattutto era convinto del ruolo assolutamente preminente dell'imprenditore rispetto a quello del manager, e quindi anche dell'impresa privata rispetto a qualsiasi genere di azienda pubblica.

Pronunciatosi fin da subito a favore del fascismo – tanto che Mussolini l’aveva chiamato a svolgere alcuni delicati incarichi, fra cui quello di collaborare alla sistemazione del Banco di Roma –, Sinigaglia era stato poi investito, dalla fine del 1932, in quanto consigliere d’amministrazione e poi presidente dell’Ilva, del compito di occuparsi del riassetto di quest’importante complesso siderurgico, indebitato sino al collo. E dopo il successo della sua missione aveva concepito nel 1934 un piano (che avrebbe poi assunto il suo nome) per lo sviluppo della siderurgia a ciclo integrale che contemplava anche la creazione di nuovi centri siderurgici lungo i litorali marini per agevolare, a costi minori, l’approvvigionamento delle materie prime e il trasporto dei prodotti finiti. Senonché le leggi razziali l’avevano costretto a dimettersi sia dall’Ilva che dalla Finsider, e a subire quindi la stessa sorte di Reiss Romoli, con lunghi anni di pressoché totale emarginazione. Ma se queste vicissitudini avevano messo una pietra sopra i suoi trascorsi fascisti, erano state comunque le sue capacità professionali, apprezzate e riconosciute pressoché unanimemente, a indurre De Gasperi, nel dicembre 1945 (all’indomani del suo primo governo), a designarlo alla presidenza della Finsider.

Tornato così a operare nell’ambito dell’IRI (di cui poi sarebbe divenuto anche vicepresidente), Sinigaglia aveva riproposto, in termini ancora più accentuati, il piano da lui tracciato anni prima e che nel frattempo Agostino Rocca, a capo dell’Ansaldo (dal 1935) e quale direttore generale della Finsider (fra il 1938 e il 1940), s’era impegnato a sostenere, incontrando tuttavia la recisa opposizione della Falck e della Fiat. D’altra parte, se Sinigaglia aveva ribadito l’opportunità di un piano siderurgico globale, una volta venuti meno i vincoli posti originariamente dagli Alleati, era perché non si aveva più a che fare, almeno nell’immediato, con la concorrenza della Germania: di conseguenza la conversione della siderurgia al ciclo integrale avrebbe potuto divenire la chiave di volta dell’ammodernamento dell’industria italiana. Producendo sempre più acciaio e laminati si sarebbe infatti assicurato lo sviluppo di una meccanica di massa dalle grandi potenzialità anche per l’incremento delle nostre esportazioni. Ciò su cui era adesso d’accordo anche la Fiat di Valletta.

Sebbene Einaudi fosse più che preoccupato per gli imponenti stanziamenti che il piano di Sinigaglia avrebbe comportato, quando c'erano ancora da affrontare le spese dovute sia alla riparazione dei gravi danni di guerra sia all'eccedenza delle maestranze rispetto al fabbisogno, il leader della Finsider non aveva deflettuto dai suoi propositi. È vero che dal 1946 (come risulta dal saggio di Marco Doria) la situazione era andata migliorando sul versante della produzione, ma la stretta creditizia del 1947 aveva aggravato le condizioni finanziarie delle imprese della Finsider e soltanto un prestito straordinario dell'Export-Import Bank, su autorizzazione del governo americano, era riuscito ad alleviare le difficoltà in cui esse versavano.

Tuttavia, Sinigaglia riteneva che fosse necessario, in un modo o nell'altro, «un salto di qualità» e al più presto possibile, dato che la siderurgia italiana risultava in ritardo di circa trent'anni rispetto ai progressi avvenuti nel frattempo negli Stati Uniti, da lui assunti a principale modello di riferimento. Ma dal 1948, quando si era provveduto infine sia a un aumento del capitale sociale della Finsider sia a un aggiornamento definitivo dei suoi programmi, sarebbe trascorso parecchio tempo prima che si potesse passare alla loro effettiva realizzazione.

16. Il sigillo politico decisivo di De Gasperi e Vanoni

Nel 1948, alla vigilia della definizione di un nuovo statuto per l'IRI, il governo non era giunto ad avere ben chiare le idee in merito ai compiti e alle prospettive dell'Istituto. D'altra parte, non è che avesse maturato e tantomeno messo a punto un indirizzo preciso, più in generale, quanto alla politica economica da professare. Si era ancora nel mezzo della complessa operazione intrapresa da Einaudi per arrestare la spirale inflazionista e il peggioramento dei conti pubblici che, comportando una rigorosa stretta creditizia, aveva messo in serie difficoltà molte imprese e stava determinando una forte flessione della produzione e degli investimenti. Ma l'ex governatore della Banca d'Italia (che a sostituirlo nel palazzo di via Nazionale aveva voluto Menichella) puntava, con la sua manovra, a

rassicurare quegli strati del ceto medio risparmiatore e a reddito fisso che egli considerava l'ago della bilancia degli equilibri politici e dal cui atteggiamento sarebbe perciò dipeso l'esito delle elezioni dell'aprile 1948, decisive per l'assetto futuro del paese e la sua collocazione nel quadro internazionale. Di conseguenza, Einaudi aveva tirato diritto, malgrado le obiezioni e le dure critiche degli ambienti industriali (fatta eccezione per il presidente della Confindustria Costa) e del mondo degli affari ambrosiano.

In questo tornante cruciale non c'era dunque, anche per la dirigenza dell'IRI, che aspettare il responso delle urne. Nel frattempo, però, era cresciuta all'interno della Democrazia cristiana l'attenzione sulle valenze e le potenzialità di un agglomerato di imprese a partecipazione statale come quelle facenti capo all'Istituto di via Veneto. Se per De Gasperi avevano avuto particolare importanza determinati calcoli politici dovuti all'opportunità di non alimentare le polemiche già accese della sinistra contro il suo governo, quando si era deciso nel luglio 1947 di mantenere in vita l'IRI, per alcuni esponenti del suo partito avevano contato soprattutto altre motivazioni. Esse erano ispirate dall'esigenza che la Dc adottasse in via di principio una linea di condotta tale da rendere più incisiva l'azione dello Stato per ridurre gli squilibri economici territoriali e le diseguaglianze sociali. Perciò l'IRI poteva divenire, a loro avviso, uno strumento efficace per porre riparo a questi divari, qualora il governo avesse orientato l'Istituto in tal senso. Ciò che, del resto, sarebbe risultato in sintonia col «Codice di Camaldoli» del luglio 1943, alla cui elaborazione avevano partecipato Saraceno e Vanoni, insieme ad alcuni intellettuali cattolici, fra cui Sergio Paronetto. E poco importava se si fosse così entrati in rotta di collisione con i potentati del grande capitale privato, dato che la sinistra democristiana addebitava loro di aver agito durante il fascismo in base a una spregiudicata quanto cinica difesa dei propri esclusivi interessi.

In verità, non è che De Gasperi avesse un'opinione più indulgente nei confronti dell'*establishment* economico, ma aveva bisogno per il momento dell'appoggio del «quarto partito». D'altra parte, s'era reso conto, quando nel gennaio 1947 era andato negli Stati Uniti in cerca di aiuti, che gli americani erano disposti a darli non già al governo

italiano ma soprattutto a talune imprese, scegliendo fior da fiore. Ricorderà, nelle sue memorie, Guido Carli, che aveva fatto parte di quella missione: «Eravamo gli ambasciatori di un'Italia povera, di un'Italia con il cappello in mano». Di fatto, il governo italiano, prima di poter contare sull'assistenza finanziaria di Washington, doveva bloccare l'inflazione e dimostrare così che sarebbe stato in grado di rimborsare i prestiti di cui aveva bisogno. In effetti la lira era ormai in caduta libera e ciò pregiudicava anche la possibilità che l'Italia venisse inclusa a tutti gli effetti nel sistema di Bretton Woods, cosa indispensabile per allineare la nostra economia al nuovo regime monetario e di scambi in sede internazionale. Di conseguenza s'era imposta non solo l'esigenza di affidarsi all'opera di Einaudi, chiamandolo dal vertice della Banca d'Italia al governo e dandogli carta bianca, ma anche di procurarsi l'appoggio del «quarto partito», ossia della Confindustria, per indurre gli imprenditori e cessare lo «sciopero degli investimenti» (come Vanoni definiva la loro riluttanza a impegnarsi concretamente nell'opera di ricostruzione, in presenza di un governo di cui facevano parte comunisti e socialisti).

In pratica, era ormai indispensabile, per trarre fuori il paese dalle macerie della guerra e affrontare altre drammatiche emergenze, assicurarsi la collaborazione di quanti possedevano dei quattrini da investire, ma che li avevano fino ad allora tenuti imboscanti per il timore che la sinistra al governo glieli portasse via con qualche misura draconiana, come quella del «cambio della moneta», proposta dal ministro delle Finanze, il comunista Mauro Scoccimarro, e tenuta fino ad allora in sospenso. D'altro canto, oltre a stringere nelle mani i cordoni della borsa, quanti disponevano di mezzi liquidi cospicui erano gli stessi che avevano sia le competenze necessarie per far ripartire le fabbriche e la produzione, sia determinate credenziali da poter esibire all'estero per ottenere prestiti in dollari e provviste di materie prime, senza doverli mendicare a destra e a manca. Che era quanto aveva fatto capire a De Gasperi nell'aprile 1947, al momento di congedarsi dall'Italia, il responsabile dell'Unrra, Harlan Cleveland.

Perciò, sebbene non amasse affatto il mondo della grande industria e della finanza, De Gasperi aveva dovuto giocoforza imbarcare nel suo quarto governo alcuni tecnici graditi agli ambienti economici e

inaugurare un dialogo con il presidente della Confindustria, Angelo Costa. Anche se poi s'era trovato a suo agio nel trattare con un imprenditore come l'armatore genovese, che non aveva mai avuto a che fare con il regime fascista e di cui era nota l'amicizia personale con il cardinale Giuseppe Siri.

Tuttavia, le nuove leve della dirigenza democristiana – quelle che facevano capo al gruppo di «Cronache sociali» (dal nome della rivista fondata da Giuseppe Dossetti), promosso dai cosiddetti «professorini» dell'Università Cattolica – ritenevano che la Dc dovesse resistere alle pressioni del padronato industriale senza per questo scivolare verso le posizioni dei partiti della sinistra. Perciò, se avevano accettato «oborto collo» una manovra rigorosamente ortodossa come quella di Einaudi, premevano affinché gli aiuti che il governo americano aveva promesso nel giugno 1947, annunciando il varo per l'anno dopo del Piano Marshall, venissero impiegati dal governo per attuare un vasto programma di riforme economiche e sociali, invece di destinarne gran parte a rafforzare le riserve valutarie (come si riprometteva il ministro del Bilancio). D'altronde, qualora la Dc avesse assunto le redini della politica economica, non continuando a lasciarle di fatto ai liberali, avrebbe potuto contare sui socialdemocratici e i repubblicani per imprimere un indirizzo più espansivo della spesa pubblica e avvalersi a tal fine dell'IRI.

Fanfani e Vanoni erano gli esponenti di maggiore rilievo della sinistra democristiana. E se il primo (che ricopriva l'incarico di ministro del Lavoro nel quarto governo De Gasperi) era il più battagliero, il secondo, già titolare del ministero del Commercio estero nel precedente esecutivo, era il più autorevole consigliere economico di De Gasperi. Docente di scienza delle finanze e tra i fondatori della Democrazia cristiana, eletto alla Consulta nazionale e poi alla Costituente, Vanoni non era sulle stesse posizioni radicali di Dossetti, in quanto, se considerava essenziale l'intervento pubblico per lo sviluppo economico del paese e la soluzione dei più gravi problemi sociali, escludeva tuttavia che l'azione dello Stato dovesse assumere una connotazione talmente marcata da sfociare in un dirigismo prescrittivo.

Decisiva era stata la sua azione in soccorso di Enrico Mattei per il salvataggio dell'Agip dalla liquidazione e per un suo rilancio. Era

perciò naturale che all'IRI, ora che anch'essa non correva più alcun pericolo di smobilitazione o di smembramento, ci si attendesse da lui un robusto appoggio per poter procedere nell'attuazione dei programmi in cantiere. Tanto più in considerazione del suo sodalizio con Pasquale Saraceno, che dell'Istituto di via Veneto era divenuto non solo uno dei massimi dirigenti ma, a suo modo, una specie di nume tutelare. Approdato dalla Banca Commerciale all'IRI nel 1933, fin dalla fondazione, ricoprendo da allora varie cariche importanti, e docente di tecnica industriale a Milano e a Venezia, Saraceno era stato tra i primi ad auspicare che l'Istituto includesse tra i suoi obiettivi anche il riscatto del Mezzogiorno attraverso adeguate iniziative volte soprattutto alla formazione di una robusta struttura industriale. Che era quanto s'erano augurati anche Giuseppe Cenzato, presidente dal 1937 (su indicazione di Beneduce) della Sme e fautore fin dal 1932 di un piano per la ripresa industriale del distretto partenopeo, il vicepresidente dell'IRI Giordani, che nel 1939 aveva rimpiazzato Beneduce alla presidenza dell'Istituto, e non da ultimo il direttore generale Menichella.

Allora quest'incipiente orientamento meridionalista dell'IRI era stato recepito favorevolmente dal ministro delle Finanze Thaon di Revel, anche perché, a suo giudizio, le leggi speciali a sostegno dei piani autarchici s'erano risolti a tutto vantaggio del Centro-Nord, mentre al Sud erano andate le briciole. Di conseguenza, in un suo discorso alla Camera dei fasci e delle corporazioni, nel maggio 1939, egli aveva tenuto a dire che all'IRI sarebbero stati erogati i mezzi necessari per rendere possibile un suo consistente intervento a favore dell'economia meridionale.

Proprio in seguito a questa e ad altre assicurazioni del ministro delle Finanze, Menichella aveva incluso, nel programma di «ricostruzione e valorizzazione industriale» redatto per conto dell'IRI, una serie di iniziative per il riassetto e il potenziamento dell'industria metalmeccanica napoletana, anche in funzione dell'importanza assunta dal porto di Napoli per le relazioni con l'Impero e per una maggiore presenza della nostra marina nel Mediterraneo, nonché per la localizzazione in varie aree del Sud di nuove imprese. Questo piano venne poi approvato da Mussolini, ma si era alla vigilia della guerra e furono perciò accantonati i progetti dell'IRI per vari

interventi al Sud sia in campo siderurgico e meccanico sia chimico ed energetico.

Non per questo, tuttavia, erano venuti meno, nell'ambito della dirigenza dell'Istituto, l'interesse e l'impegno per una soluzione dei problemi del Mezzogiorno che avesse quale perno fondamentale un processo d'industrializzazione. Tant'è che alla fine del conflitto, nel 1946, Menichella era stato uno dei promotori della Svimez, che aveva ripreso, rielaborandolo, il piano predisposto dall'IRI prima della guerra. E nei nuovi programmi tracciati, dopo il periodo commissariale, dalle holding dell'Istituto avevano trovato un posto di rilievo gli interventi finalizzati sia a una riorganizzazione degli stabilimenti esistenti al Sud che a una valorizzazione delle potenzialità industriali ancora inutilizzate in alcune zone del Mezzogiorno.

Anche in ragione di questa vocazione meridionalista che era venuta maturando negli ultimi anni, la dirigenza dell'IRI si era ripresentata sulla scena con nuove *chances*, trovando una sponda nel ministero dell'Industria, di cui era titolare il socialista Rodolfo Morandi, oltre a una crescente udienza in proposito non solo nella sinistra democristiana. Del resto, lo stesso De Gasperi era sensibile alla questione meridionale e disposto ad affrontarla; e così pure lo era, sulla scia delle originarie istanze meridionaliste di Sturzo, ora rinverdate e tornate d'attualità, gran parte dei politici democristiani. Per di più, un ulteriore motivo induceva la Dc a occuparsi della rinascita del Mezzogiorno. Ed era il fatto che le sinistre avevano creato nel Sud – dove si ripetevano dall'immediato dopoguerra le occupazioni di terre del latifondo da parte dei braccianti e le manifestazioni di protesta da parte di tanti disoccupati – un terreno preminente di lotta politica e di opposizione al nuovo governo, in vista delle elezioni del 1948.

In questo contesto l'IRI aveva assunto sia per la Democrazia cristiana che per l'esecutivo in carica un maggior peso specifico. Si dovevano perciò reperire i mezzi necessari affinché le imprese industriali a partecipazione statale situate al Nord riprendessero a marciare a pieno regime per dare più lavoro e creare nuova occupazione; allo stesso tempo, era indispensabile riattivare gli stabilimenti e i cantieri dell'IRI esistenti nel Mezzogiorno per arginare

la disoccupazione, soprattutto in un centro nevralgico come Napoli e il suo circondario. Del resto, il dovere per il governo italiano di puntare soprattutto al riscatto delle aree depresse, anche con l'utilizzo degli aiuti americani, sarà poi il tasto su cui batteranno espressamente gli amministratori del Piano Marshall.

In pratica, indipendentemente dal fatto che la Democrazia cristiana si fosse convertita o meno al keynesismo, a spingerla verso una politica economica interventista era sopraggiunta anche l'esigenza di sbarrare in tal modo il passo all'offensiva propagandistica delle sinistre che, dopo la loro estromissione dal governo, tacciavano il nuovo ministero di inerzia e immobilismo nei riguardi dei problemi più gravi di disagio e malessere sociale. Si spiega pertanto come De Gasperi e i ministri democristiani, pur di far ripartire un settore d'attività con ampie possibilità occupazionali, non avessero tenuto alcun conto, nel settembre 1947, dell'opposizione dei liberali alla costituzione del Fondo di finanziamento per l'industria meccanica e ne avessero affidata la sovrintendenza al socialdemocratico Tremelloni, con una consistente dotazione di risorse. Successivamente era stato lo stesso presidente del Consiglio a intervenire d'autorità per affrettare la creazione, nel marzo 1948, della Finmeccanica, nonostante le dure critiche espresse in proposito dall'economista ed esponente di spicco del Pli Giovanni Demaria, che era stato incaricato dal ministro del Tesoro, il liberale Gustavo Del Vecchio, di valutare, per approvare o meno, il progetto dell'IRI per la formazione di una nuova holding destinata ad aggregare le imprese meccaniche a partecipazione statale.

Di fatto, alla vigilia del 18 aprile, dopo che la drastica manovra deflazionista attuata da Einaudi aveva sterilizzato le tensioni inflazionistiche più acute, stava concludendosi la terapia d'urto di matrice liberista e aveva cominciato a delinearsi un mutamento di rotta, all'insegna dell'interventismo pubblico quale risultante dei principi del solidarismo cattolico e delle istanze riformiste della cosiddetta «terza forza» laico-progressista. Ciò che avrebbe portato la Democrazia cristiana e la coalizione centrista, all'indomani del successo ottenuto alle elezioni politiche, ad avvalersi dell'IRI come principale cardine della politica economica del governo in coincidenza sia con l'attuazione delle prime misure di carattere

strutturale, sia con l'istituzione della Cassa per il Mezzogiorno per un piano di interventi straordinari nel Sud da parte dello Stato. Del resto, al momento del varo del suo nuovo statuto, l'IRI contava sia un assetto ormai stabile, quale holding finanziaria e amministrativa, sia un'ampia e articolata batteria polisetoriale di attività produttive e di servizi.

Tuttavia, che questi suoi requisiti fossero tali di per sé da dar vita, fin da quel momento, a un modello di sviluppo imperniato su un'economia mista pubblico-privata, non lo si può ancora dire. Certo, esistevano già allora in Italia tutte le premesse di un sistema del genere, ma non le direttive e le coordinate politiche per la costruzione dei suoi muri maestri.

1. Stato e mercato, i precedenti: dall'interventismo ai salvataggi degli anni Venti

di Anna Maria Falchero

La nascita dell'Istituto per la ricostruzione industriale, lungi dal rappresentare la risposta estemporanea ad una crisi di portata mondiale tardivamente approdata ad un'economia relativamente arretrata, costituiva in realtà il punto di arrivo di un lungo percorso caratterizzato non solo da un «supporto» statale, apparentemente irrinunciabile, al faticoso processo di industrializzazione del paese, ma anche dal crescente ricorso allo Stato quale finanziatore (di solito a fondo perduto) di salvataggi bancari e industriali di portata sempre più vasta.

Allo Stato imprenditore, infatti, si perviene attraverso approssimazioni successive, con un percorso tutt'altro che graduale e lineare, costellato di emergenze e di interventi straordinari puntualmente definiti «temporanei», che finivano per trasformarsi, esaurite le alternative, in altrettanti «salti di qualità» dell'interventismo statale.

La struttura di funzionamento e il metodo di finanziamento dell'IRI rappresentavano a loro volta il punto di approdo di «riflessioni pratiche» su un nuovo modello di interventismo statale sperimentate attraverso, appunto, approssimazioni successive sia nell'ambito della Banca d'Italia (dal Consorzio sovvenzioni su valori industriali all'Istituto di liquidazioni) sia attraverso i vari istituti – dal Crediop all'Icipu – progettati e varati nel decennio precedente dal suo ideatore, Alberto Beneduce.

Se le radici dello «Stato imprenditore» vanno ricercate nelle «tare d'origine» e nelle anomalie del «capitalismo all'italiana»,

ripercorrere la genesi e sottolinearne le peculiarità risulta indispensabile premessa ad un'attenta ricostruzione del ruolo e dell'effettivo peso esercitato dall'IRI nella successiva evoluzione dell'economia del paese.

Focalizzeremo pertanto l'attenzione su due aspetti, entrambi fondamentali per individuare una sorta di «path dependency» nell'evoluzione dell'interventismo statale: da un lato, l'evoluzione della struttura del sistema bancario italiano e gli effetti determinati dalle crisi sui vari comparti; dall'altro, la *vexata quaestio* della destinazione degli impieghi bancari e del finanziamento all'industria.

Pur consapevoli dell'indubbio peso esercitato su tali aspetti dalle vicende del cinquantennio post-unitario, e segnatamente dalla genesi e dai riflessi delle grandi crisi finanziarie internazionali del 1873 e del 1907, assumeremo come termine *ab initio* un evento che ha tutte le caratteristiche di un «elemento di discontinuità»: la Grande Guerra. La prima guerra mondiale, infatti, non solo modificò in misura notevole l'assetto e gli equilibri del sistema industriale e di quello creditizio, ridisegnando il rapporto tra banca e industria, ma rappresentò un'efficace «incubatrice» per la nascita di quella nuova tipologia di strumenti finanziari di ispirazione pubblica che in ambito nittiano si andavano progettando da circa un decennio e che intendevano affrontare in maniera innovativa l'annoso problema del finanziamento dell'enorme mole di interventi pubblici indispensabili per la modernizzazione del paese.

1. Guerra e dopoguerra

Prima ancora dell'entrata in guerra dell'Italia, lo scoppio del conflitto mondiale aveva fatto da catalizzatore per la nascita, nel dicembre 1914, di due organismi che, con ruoli e natura ben diversi, avrebbero figurato tra i protagonisti della crisi del primo dopoguerra: la Banca Italiana di Sconto e il Consorzio sovvenzioni su valori industriali (Csvi).

Nel caso del Csvi, istituito con r.d. 20 dicembre 1914 e considerato, non a torto, all'origine dello Stato imprenditore¹, il nesso risulta evidente e venne tra l'altro fortemente sottolineato dal suo principale

artefice, Bonaldo Stringher², mentre per quanto concerne la «banca italianissima» tale nesso venne esplicitamente richiamato nell'atto di costituzione dell'istituto, sottoscritto il 31 dicembre 1914³. In entrambi i casi si trattava di progetti che erano andati maturando a partire dalla crisi del 1907, ma che soltanto con lo scoppio delle ostilità e con l'affermarsi della concreta possibilità di una partecipazione italiana alla guerra avevano finito col concretizzarsi.

Il rischio che il mercato dei valori industriali, «abbandonato a se stesso, senza un valido appoggio», finisse per crollare e la preoccupazione per un possibile precipitoso ritiro dei depositi avrebbero infatti convinto il direttore generale del principale istituto di emissione a riproporre, in funzione preventiva e con una partecipazione allargata alle banche di diritto pubblico e ad alcune casse di risparmio, uno strumento «eccezionale e transeunte» almeno in parte simile al Consorzio interbancario che aveva debuttato, in qualità di intermediario, nel «salvataggio» della Società bancaria italiana⁴.

Dotato di un capitale iniziale di 25 milioni di lire, elevato a 40 milioni pochi mesi dopo, con il contributo di vari istituti di credito, il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, che avrebbe dovuto cessare la sua attività al termine del conflitto ma che venne ripetutamente prorogato, avrebbe visto ben presto ampliati i propri compiti e i relativi mezzi finanziari, sino a configurarsi nel dopoguerra, per dirla con le parole di Ernesto Cianci, come «un meccanismo di primaria importanza nella patologia economica del paese», una sorta di «lebbrosario» nel cui portafoglio si accumulavano «crediti di lunga e difficile esazione, fonte immancabile di perdite»⁵.

Anche per quanto concerne la costituzione della Banca Italiana di Sconto, lo scoppio delle ostilità avrebbe giocato un ruolo fondamentale nel concretizzare il progetto di dar vita a un istituto di credito «italiano» (ma a forte partecipazione francese) che contrastasse efficacemente, anche dal punto di vista politico, l'influenza delle banche tedesche.

Infatti, sino alla vigilia del primo conflitto mondiale il vertice dell'apparato creditizio italiano appariva saldamente occupato dalle

due grandi banche miste costituite, con il decisivo contributo di capitali esteri (in particolare tedeschi), all'indomani del fragoroso crollo del Credito Mobiliare e della Società Generale: la Banca Commerciale Italiana e il Credito Italiano, che i finanziari d'oltralpe non sembravano in grado di scalzare, dovendo accontentarsi di partecipazioni azionarie in istituti di credito periferici, come la Società italiana di credito provinciale, o peggio ancora pencolanti, come la Società bancaria italiana.

Eccezion fatta per il Banco di Roma, un istituto peraltro per molti versi «anomalo»⁶, il dominio esercitato da Comit e Credit, presenti in qualità di finanziatori ma anche di azionisti nella gran parte delle maggiori imprese industriali⁷, sembrava perciò non dover lasciare spazio per l'affermarsi di un ulteriore «grande» istituto di credito, nonostante sin dal 1913 circolassero voci di trattative in corso per una fusione tra le banche a partecipazione francese e lo stesso Banco di Roma, peraltro alle prese con le pesanti perdite provocate dalla politica espansionistica che aveva accompagnato la guerra di Libia.

La guerra si rivelò, invece, un catalizzatore efficace di tutti gli elementi che, pur preesistendo, non avevano fino a quel momento avuto che scarse occasioni per unire le proprie forze e porsi obiettivi comuni. All'acuirsi del disagio in cui si trovavano quasi tutte le imprese, alle quali le banche avevano immediatamente ridotto il già scarso aiuto creditizio nel timore di dover far fronte a un'ondata di ritiri dei depositi, faceva riscontro la necessità di incrementare la produzione e di prepararsi a rispondere a una domanda che, nel settore siderurgico, elettrico e tessile, non poteva che aumentare. Il problema dei finanziamenti all'industria, che assillava le imprese italiane già a partire dal 1907, diveniva, in queste condizioni, centrale, e la crisi del Banco di Roma contribuì ad aggravarlo e a convincere una parte degli imprenditori italiani della necessità di dar vita a un nuovo e potente istituto di credito. A questo stato di necessità si accompagnava, almeno per quanto riguarda i dirigenti dell'Ansaldo Pio e Mario Perrone, l'opportunità, fino a quel momento soltanto vagheggiata, di rovesciare il loro «rapporto di sudditanza» verso le banche e, per altri e non meno importanti personaggi, quella

altrettanto allettante di liberarsi dalla «tutela» esercitata dalla finanza tedesca.

Quanto ai gruppi finanziari coinvolti nell'iniziativa – da cui peraltro il Banco di Roma rimase escluso –, la situazione creatasi all'indomani della dichiarazione di guerra aveva reso ormai improrogabile la necessità di liberarsi, senza dover palesare perdite troppo gravi, degli enormi immobilizzi che gravavano, a partire dalla crisi del 1907, sui bilanci dei due istituti di credito, trasferendo parte delle attività a società di liquidazione, nonché di realizzare un risparmio non indifferente sui costi generali di esercizio che le nuove succursali richieste dall'operazione di rastrellamento capillare del risparmio avevano incrementato in misura notevole.

Il conflitto mondiale non si limitò soltanto ad imprimere un carattere di urgenza ai motivi che avrebbero indotto quei gruppi industriali e finanziari a fondare la «banca italianissima»; esso sortì effetti notevoli anche per quanto concerne l'azione della finanza e della politica francese nella Penisola, cosicché la Banca Italiana di Sconto nacque, con il modesto capitale iniziale di 15 milioni, in un clima tutt'altro che sereno, che avrebbe finito col condizionarne l'esistenza: la sua fondazione da parte di un coacervo di forze cui il conflitto mondiale aveva offerto obiettivi comuni suonava come una dichiarazione di guerra al maggior istituto di credito ordinario del paese e alle sue alleanze politiche, e tale in effetti si sarebbe rivelata.

Sei mesi più tardi, le trattative per la fusione con la Società italiana di credito provinciale e la Società bancaria italiana andarono in porto. Il nuovo istituto, così come risultava dalla fusione – che aveva portato tra l'altro il capitale a 70 milioni –, costituiva una realtà abbastanza consistente: gli interessi rappresentati nel suo consiglio di amministrazione erano notevoli e la «banca italianissima» risultava legata, a pochi mesi dalla sua costituzione, a molte imprese in quasi tutti i settori industriali.

A partire da tale «piattaforma di lancio» Angelo Pogliani avrebbe dato il via ad una frenetica attività di finanziamenti e partecipazioni industriali che, nel corso del conflitto, portarono la Banca Italiana di Sconto – che nell'aprile 1917 aveva effettuato un nuovo aumento di capitale a 115 milioni – ad affermarsi in tutti i settori, non solo

supportando i proprietari dell'Ansaldo e il loro ambizioso progetto di realizzare un sistema verticale integrato che comprendesse tutti gli anelli di una catena che andava dalle miniere alle società di navigazione, ma contendendo contemporaneamente alla Comit il ruolo di principale finanziatrice dell'industria italiana, in un clima «drogato» dalle commesse belliche. Cliente e fornitore d'eccezione, lo Stato fornì infatti le condizioni ideali per una crescita industriale di dimensioni impreviste, peraltro convulsa, che gli organismi preposti alla gestione dell'economia di guerra erano del tutto incapaci di regolare e disciplinare.

La grande occasione rappresentata dalle forniture belliche (che, lo ricordiamo, non si limitavano ad armi, munizioni, corazze, ma coinvolgevano anche l'industria leggera e le produzioni agricole) scatenò, nell'asfittico universo industriale italiano, una frenesia i cui prevedibili risultati (in larga misura deleteri) apparivano peraltro, agli occhi degli stessi protagonisti, tutt'altro che scontati. Tralasciando gli episodi di «pescecanismo» e le centinaia, o magari migliaia, di imprese minori, la guerra sembrava infatti aver spalancato di colpo orizzonti di opportunità sino a quel momento insperati, che ciascuno dei grandi gruppi bancario-industriali italiani aveva tutte le intenzioni di sfruttare a proprio beneficio, perseguendo piani di sviluppo e di integrazione sia verticale sia orizzontale da lungo tempo covati, o magari improvvisati sulla base delle occasioni che via via si presentavano.

Ne scaturirono – com'è noto da studi che risalgono ormai a vent'anni fa – oltre ad alcuni «doppioni» nel campo della siderurgia e della meccanica pesante, la cui contemporanea sopravvivenza in tempo di pace era quantomeno dubbia, e oltre ad una pletera di costosi impianti produttivi di difficile riconversione, anche consistenti progressi tecnici e un certo numero di nuove produzioni, segnatamente nei settori meccanico e chimico, che, indipendentemente dai risultati immediati, rappresentavano un autentico balzo in avanti dal punto di vista tecnologico.

A prefigurare l'intreccio, per certi versi inestricabile, tra grande banca e grande industria, il cui nodo gordiano l'IRI avrebbe finito col tagliare quindici anni dopo, non erano d'altronde i «doverosi» finanziamenti alla produzione bellica, giacché, perlomeno a partire

dal 1916, a questi provvedevano largamente le crescenti anticipazioni statali. E neppure, a quanto ci consta, una dose massiccia di investimenti in nuovi impianti industriali, dai quali si astennero settori chiave quali il siderurgico (ad eccezione dell'Ansaldo), l'elettrico e il tessile, in cui gli aumenti di produzione si dovevano ad un maggiore sfruttamento degli impianti già esistenti, mentre nel settore meccanico e in quello chimico, nella misura in cui furono effettivamente realizzati, i nuovi impianti risultavano, anche grazie a una politica fiscale di assoluto favore, pressoché totalmente autofinanziati.

La partita, o, per meglio dire, le varie partite, non vennero quindi giocate in misura prevalente sul terreno dell'efficienza produttiva: le «guerre parallele» scatenatesi in primo luogo nel settore elettrico, e destinate a durare ben oltre la firma dell'armistizio, vennero infatti combattute, a suon di acquisizioni di pacchetti azionari e di aumenti di capitale più o meno fittizi, sul più scivoloso terreno finanziario. Col risultato, niente affatto secondario, di infittire e rafforzare i legami tra i grandi gruppi industriali che si andavano formando, o trasformando, e le principali banche miste, che in tali «guerre parallele» figuravano, se non come protagoniste, quantomeno come comprimarie.

Non si trattava ancora del «catoblepismo» di mattioliana memoria, le cui origini (almeno a nostro avviso) vanno ricercate negli esiti delle scalate alle banche – di cui ci occuperemo più avanti –, ma certo il ruolo che, volenti o nolenti, le banche miste erano chiamate a svolgere, nell'intricato balletto di pacchetti azionari di controllo di svariate imprese, andava modificando in misura percettibile la natura dei loro rapporti con le grandi aziende: il «sostegno amichevole» rappresentato dalle aperture di credito e la «modesta interessenza» in cui si traducevano le partecipazioni azionarie dell'anteguerra andavano trasformandosi in un impegnativo coinvolgimento nei grandiosi piani dei gruppi industriali, e negli scontri senza esclusione di colpi che ne derivavano.

Le mosse di apertura, pronuba l'aspra campagna di stampa scatenata dai nazionalisti contro la «banca tedesca», si giocarono sin dal 1914 in un settore per molti versi cruciale, quello elettrico, ma le «guerre parallele» dilagarono poi, mentre le mire espansionistiche dei vari gruppi si ampliavano e le rotte di collisione divenivano

evidenti, sino a coinvolgere i principali settori industriali, innestandosi su vecchi rancori, come nel caso della cantieristica, rimettendo in discussione equilibri precariamente raggiunti, come nel caso della siderurgia, sconvolgendo scenari in apparenza consolidati, come quello della navigazione, o affollando comparti produttivi totalmente o parzialmente inediti, dalle costruzioni aeronautiche all'elettromeccanica.

Non è questa la sede per addentrarsi nella narrazione degli scontri che videro protagonisti i grandi gruppi finanziario-industriali italiani (Ansaldo, Fiat, Ilva, Edison ecc.), i cui episodi salienti sono peraltro già stati ricostruiti, né per ripercorrere il dettaglio dei diversi e contrastanti progetti ai quali erano finalizzati. Ci preme però sottolineare come, al di là dei profondi contrasti e delle intrinseche divergenze che li contrapponevano, tali piani fossero sostanzialmente accomunati da alcune caratteristiche fondamentali: i tempi lunghi previsti per la loro completa realizzazione, gli enormi capitali necessari, che escludevano la compresenza di progetti costosi, e, non ultimo, l'indispensabile ruolo fattivo dello Stato.

D'altra parte, nel corso del primo conflitto mondiale l'azione dei maggiori istituti di credito non si limitò certo all'opera di fiancheggiamento delle manovre espansive dei grandi gruppi industriali: del tutto indipendentemente da queste, grazie all'enorme spesa pubblica, anche la «normale» domanda di credito era ovviamente cresciuta, così come le nuove costituzioni societarie, gli aumenti di capitale e le trasformazioni in anonime di ditte individuali, senza contare le operazioni di assunzione e di collocamento dei ben cinque prestiti di guerra emessi dallo Stato. A fronte di impieghi in rapida crescita stava peraltro una raccolta che, in proporzione, appariva piuttosto scarsa, nonostante l'incremento della base monetaria e il conseguente aumento in termini assoluti dei depositi.

La lotta per la conquista di nuovi depositanti si tradusse in un forte incremento di sedi e succursali delle quattro banche miste, che tra il 1914 e il 1918 passarono nel complesso da 153 a 240, inasprendo il già tutt'altro che amichevole clima che regnava ai vertici del settore bancario e richiamando la preoccupata attenzione del ministro del Tesoro, Francesco Saverio Nitti, fautore di un cartello bancario (effettivamente sottoscritto, come vedremo, a conclusione della

prima scalata alle banche) che disciplinasse tra l'altro l'apertura di nuove filiali da parte dei maggiori istituti di credito, subordinandole al «comune accordo» tra loro.

Incidentalmente, l'espansione territoriale delle grandi banche miste, finalizzata a rastrellare risparmio indipendentemente dai costi aziendali e dalle difficoltà di controllo sulle nuove dipendenze, non innalzava soltanto il livello dei contrasti al vertice del sistema bancario, ma finiva con l'esercitare una notevole pressione anche su quei comparti (casse di risparmio, banche popolari e casse rurali) che, salvo rare eccezioni, erano rimasti del tutto estranei, grazie alla dimensione locale e alla tipologia delle loro operazioni, alle «grandi manovre» in atto nel sistema creditizio, pur subendone le periodiche convulsioni.

A squilibrare i bilanci degli istituti minori, già duramente provati dagli strascichi della crisi del 1907-11, contribuivano peraltro le due principali fonti di copertura delle spese statali di guerra, e cioè l'emissione di debito pubblico, che limitava le possibilità di raccolta e si accumulava nella voce «titoli di proprietà» a scapito degli altri impieghi, e l'inflazione, che gonfiava artificialmente l'esposizione passiva a fronte di voci patrimoniali svalutate e generalmente ben più lente ad adeguarsi. Nodi, questi, che sarebbero venuti al pettine a partire dalla seconda metà del 1920, esauritasi la brevissima fase di boom internazionale seguita all'armistizio, ma di cui si avvertivano i sintomi già nel corso del conflitto se, a fronte di sole 55 nuove costituzioni (28 banche popolari, 25 società anonime e due casse di risparmio), si registravano ben 147 cessazioni (123 banche popolari, 16 anonime di credito e otto casse di risparmio). Poca cosa, rispetto all'ecatombe della prima metà degli anni Venti, che avrebbe visto scomparire circa 460 istituti di credito, ma pur sempre un segnale non solo di concentrazione ma anche di disagio, se si considera che persino nel pur difficile settennio che intercorre tra la crisi del 1907 e l'ingresso dell'Italia in guerra le nuove costituzioni bancarie superavano le cessazioni di oltre una trentina di unità.

D'altro canto, la scelta dell'espansione territoriale come mezzo per rastrellare risparmio, e la conseguente «occupazione» di piazze minori, non furono certo una caratteristica esclusiva dei maggiori istituti di credito ordinario: nel corso del conflitto, e in misura

decisamente più consistente nell'immediato dopoguerra, il fenomeno del moltiplicarsi di filiali, succursali e dipendenze avrebbe avuto come protagoniste anche alcune casse di risparmio (pensiamo, ad esempio, a quella di Firenze) e più di una banca popolare, senza contare le oltre quattrocento casse rurali costituite in quel periodo che, in parte almeno, rappresentavano di fatto vere e proprie «dipendenze» di alcune banche cattoliche, i cui rappresentanti si erano ormai saldamente insediati ai vertici del Banco di Roma, esautorandone il vecchio gruppo dirigente⁸.

2. Le «scalate alle banche» e il crollo della Banca Italiana di Sconto

Uno degli episodi più significativi delle «guerre parallele» condotte senza risparmio di colpi tra i vari gruppi finanziari e industriali italiani è senza dubbio l'assalto sferrato, tra la fine del 1917 e la prima metà del 1918, dal gruppo Ansaldo-Sconto contro la Banca Commerciale Italiana, cui fece riscontro un'analoga manovra nei confronti del Credito Italiano da parte del sodalizio Agnelli-Gualino, nonché dell'Ilva nei confronti della Bastogi. Per quanto riguarda Angelo Pogliani e i fratelli Perrone, essi non avevano fatto mistero del desiderio di impadronirsi dell'Istituto di piazza della Scala, e non si trattava del primo tentativo in questa direzione, ma nell'immediato il massiccio acquisto di azioni sembrava aver origine dalla convergenza fra l'acuirsi dei contrasti tra la Fiat e l'Ansaldo (ormai in rotta di collisione da diversi mesi) e una *escalation* degli scontri in atto nel settore elettrico, dove il tentativo della Comit di impadronirsi della Negri e monopolizzare così la produzione elettrica della riviera metteva in serio pericolo gli approvvigionamenti di energia degli stabilimenti Ansaldo.

Proprio per salvare la Negri, i Perrone avrebbero iniziato l'acquisto di azioni nel dicembre 1917, ma la Borsa registrò il movimento ascensionale delle quotazioni Comit soltanto a partire dal febbraio 1918; il rialzo fu estremamente rapido: dalle 840 lire di fine gennaio, le azioni Comit raggiunsero in marzo le 1.055. L'andamento parallelo delle azioni Credit venne attribuito, dalle riviste finanziarie, agli

acquisti effettuati da «un potente gruppo industriale per assicurarsi un forte stock di azioni ed influire così sulle decisioni dell'assemblea straordinaria degli azionisti indetta per il 29 aprile»⁹. Si trattava, com'è noto, del gruppo Agnelli-Gualino, che presentò il proprio tentativo di scalata al Credito Italiano come una reazione alla mossa dei Perrone, giustificata dalla preoccupazione per la situazione in cui si sarebbe trovata la Fiat se essi si fossero impadroniti delle risorse finanziarie della Commerciale.

Il consiglio di amministrazione del Credito Italiano fronteggiò il tentativo decidendo di riservarsi il collocamento di una parte delle nuove azioni emesse in occasione del previsto aumento di capitale da 100 a 150 milioni, ma Gualino provvide a rassicurare Balzarotti in merito alle intenzioni del proprio gruppo, che mirava a garantire la «neutralità» dell'Istituto, e su questa base venne raggiunto un accordo che prevedeva la costituzione di un sindacato di blocco delle azioni e la partecipazione di tale gruppo all'amministrazione del Credito.

L'accordo dell'aprile 1918, con cui si concludeva felicemente la scalata di Agnelli e Gualino al Credito Italiano, non solo sventò la manovra dei Perrone, assicurando alla Fiat una nuova copertura finanziaria e ratificando il suo accordo con l'Ilva, ma portò il gruppo fuori tiro utile per la campagna di stampa sulla «scalata alle banche» che si sarebbe scatenata nel mese successivo, campagna incentrata sui legami tra gli istituti ordinari di credito e i gruppi siderurgici più potenti, che avrebbe chiamato in causa lo stesso ministro del Tesoro e avrebbe accompagnato sino alla fine le trattative, tutt'altro che facili, tra il gruppo dirigente della Comit e gli «scalatori», che si sarebbero concluse con la firma di un patto sindacale che né l'uno né gli altri avevano alcuna intenzione di rispettare.

L'atto firmato il 12 giugno 1918 stabiliva la formazione di un consorzio, costituito inizialmente con 50.000 azioni estensibili sino ad un massimo di 130.000, che aveva quale scopo sia la nazionalizzazione della Commerciale, acquistando le azioni ancora all'estero, sia «il tranquillo funzionamento dell'Istituto». A conclusione dell'atto venivano inoltre stabilite le modalità del successivo aumento di capitale della Banca Commerciale da 156 a 208 milioni: le azioni di nuova emissione dovevano essere offerte

tutte in opzione ai soci, e il consorzio avrebbe esercitato l'opzione sulle proprie azioni, vincolando le nuove «sotto i rispettivi dossiers».

Questo accordo, che nei termini in cui era stato redatto rifletteva la posizione di forza conquistata dai Perrone, non aveva però posto fine allo scontro, e il mercato si manteneva agitatissimo nei riguardi delle azioni Comit, il cui corso continuava a salire suscitando il fondato sospetto che, malgrado gli accordi, entrambi i contendenti mirassero a conseguire la supremazia nell'assemblea di prossima convocazione.

Pochi giorni prima che l'annunciato aumento di capitale avesse luogo, l'Agenzia Stefani dava notizia della formazione di un cartello tra le quattro grandi banche italiane. Le esortazioni di Nitti alla concordia tra i grandi istituti di credito, cui aveva fatto seguito il suo intervento diretto nei confronti degli amministratori di quegli stessi istituti, avevano ottenuto un primo, notevole risultato: stando alle indiscrezioni trapelate sulla stampa, l'accordo avrebbe stabilito un limite massimo e minimo per il tasso d'interesse composto sui depositi, la non apertura di nuove filiali se non di comune accordo fra le maggiori banche e, soprattutto, «le modalità con cui dovranno essere compiute ed assunte le grandi operazioni finanziarie private o di enti pubblici»¹⁰. Nel quadro di tali operazioni si collocava, appunto, l'aumento di capitale dell'Ansaldo fino a mezzo miliardo di lire, cui avrebbero concorso le quattro grandi banche e che costituiva «il primo lieto frutto del cartello bancario».

Nel frattempo, l'assemblea straordinaria della Banca Commerciale si era regolarmente tenuta il 9 luglio, senza che si verificassero i temuti «colpi di mano». Vi erano state approvate le proposte formulate dal consiglio, deliberando il previsto aumento di capitale e la modifica di quel famoso articolo dello Statuto che aveva permesso ai tedeschi di mantenere un controllo decisivo sulle assemblee, e ratificando inoltre la nomina dei nuovi amministratori. Il 17 luglio 1918 un nuovo atto a firma di Toeplitz, Fenoglio e dei fratelli Perrone regolava il collocamento delle 83.000 azioni che spettavano al sindacato e concludeva questo «round» della lotta tra il gruppo Ansaldo-Sconto e la Commerciale.

La prima «scalata alle banche» si era quindi conclusa, se non con una piena vittoria (ché il gruppo Ansaldo-Sconto non aveva certo

raggiunto l'obiettivo di dominare la Comit), con un sostanziale miglioramento della posizione dell'Ansaldo, che aveva comunque risolto, almeno per il momento, il suo problema più assillante: con l'aumento del capitale sociale fino a 500 milioni si ponevano infatti le basi per la soluzione degli squilibri finanziari rivelati dai bilanci della società. A rimettere in discussione sia l'equilibrio finanziario dell'Ansaldo (che aveva comunque potuto ridurre notevolmente il proprio debito nei confronti della Banca Italiana di Sconto), sia quello raggiunto tra i vari imperi finanziario-industriali, intervenne però, pochi mesi dopo, la firma dell'armistizio.

La fine del conflitto mondiale apriva una nuova fase dello scontro tra i grandi gruppi industriali italiani, alle prese non solo con il problema della riconversione dalla produzione di guerra alla produzione di pace, particolarmente complesso proprio per le imprese siderurgiche, ma anche con ambiziosi quanto contrastanti progetti in materia di espansione economica, che si traducevano in pressanti richieste ai rappresentanti italiani alla Conferenza di pace perché venissero assicurate all'Italia particolari aree di influenza.

D'altronde, tra la firma dell'armistizio e l'estate del 1920, grazie soprattutto alla ripresa della domanda civile, a lungo compressa, l'economia internazionale faceva segnare una breve quanto intensa fase espansiva, testimoniata, tra l'altro, dall'andamento dei noli marittimi, che si mantenevano a livelli elevati, giustificando in qualche misura, nonostante le difficoltà e le incertezze della transizione, le prospettive ottimistiche di una parte degli industriali italiani, ben consapevoli che la realizzazione dei loro piani dipendeva in primo luogo dalla disponibilità di capitali e finanziamenti adeguati.

A una prima fase di incertezza, che aveva consigliato di prorogare la durata del Consorzio sovvenzioni su valori industriali, era seguita infatti una più estesa fase di «effervescenza negli affari», favorita dall'aumento della circolazione cartacea e dei depositi, che si tradusse in cospicui aumenti di capitale di buona parte delle società esistenti e nella costituzione di un gran numero di nuove anonime industriali e commerciali, nonché da un'esplosione del settore creditizio che, ad eccezione delle casse di risparmio, fece registrare non solo consistenti emissioni azionarie, ma anche una ridda di

nuove costituzioni in tutti i comparti, dalle società anonime alle banche popolari, alle casse rurali¹¹.

Grazie alla larghezza di capitali disponibili nel paese – stando alla stampa specializzata –, andò poi finalmente in porto anche il progetto di istituire un nuovo ente che fornisse capitali e finanziamenti indispensabili per mettere mano a una serie di opere pubbliche, tra cui figuravano opere idrauliche, marittime, ponti e strade, bonifiche e una certa quantità di interventi nel Mezzogiorno, considerate «urgenti ed immediate», ma soprattutto necessarie per assicurare lavoro ad una parte almeno dei milioni di soldati smobilitati e alle centinaia di migliaia di operai licenziati dalle industrie belliche, attenuando le conseguenze della dilagante disoccupazione operaia e contadina, accompagnata da un continuo aumento dei prezzi.

Il Consorzio di credito per le opere pubbliche (Crediop) venne infatti istituito con decreto legge del 2 settembre 1919: dotato di un capitale iniziale di 100 milioni, sottoscritto, per esplicita volontà di Nitti, solo da enti di diritto pubblico, e affidato sin dalla nascita alla presidenza di Alberto Beneduce, il nuovo ente rientrava a pieno titolo nel novero di quegli strumenti «realmente efficienti» di cui lo Stato doveva dotarsi per intervenire in maniera diretta nell'economia, come il politico lucano e il suo ex segretario sostenevano da anni¹².

Tra gli «ottimisti» figuravano anche i dirigenti del gruppo Ansaldo-Sconto, che affrontarono la problematica apertasi con la firma dell'armistizio con un programma esplicito, incentrato su forti investimenti nella produzione di mezzi di trasporto navali, aerei e terrestri, a cui si doveva accompagnare un impulso alla meccanizzazione dell'agricoltura e, soprattutto, una «politica delle materie prime» capace di assicurare all'industria italiana fonti di rifornimento a buon mercato di carbone, petrolio e ferro; un programma, dunque, che richiedeva finanziamenti enormi, reperibili, secondo loro, attraverso una «unione bancaria» che vedesse i maggiori istituti di credito italiani concordemente impegnati nella sua realizzazione. Il tentativo di imporre questo programma finì inevitabilmente con l'acuire lo scontro con la Banca Commerciale Italiana, che non aveva alcuna intenzione di farsi coinvolgere nel

finanziamento del «sistema verticale» dell'Ansaldo, tanto più che andava smobilizzando i propri crediti verso le imprese di guerra.

La tregua che seguì alla prima «scalata alle banche» doveva avere quindi vita molto breve: sei mesi di guerra fredda preparavano un nuovo scontro nel febbraio 1919, che diede luogo a un nuovo aumento di capitale dell'Istituto di piazza della Scala, da 208 a 260 milioni, e a nuovi accordi di sindacato. L'operazione, che aveva fruttato ai Perrone circa una decina di milioni, aveva d'altra parte favorito la complessa operazione con cui Pogliani aveva effettuato, contemporaneamente, l'incremento di capitale della Banca Italiana di Sconto da 180 a 315 milioni di lire, mentre nello stesso mese il Credito Italiano emetteva 100.000 nuove azioni alla pari, portando il proprio capitale da 150 a 200 milioni, e il Banco di Roma preparava a sua volta un aumento da 100 a 150 milioni, che avrebbe realizzato solo nel settembre di quell'anno.

Né l'incremento di capitale della Banca Italiana di Sconto, né l'aumento verificatosi nei depositi, dovuto a una smisurata estensione della rete di dipendenze, potevano però costituire un supporto sufficiente per l'attuazione del programma elaborato dai dirigenti dell'Ansaldo; tanto più che tale programma costituiva soltanto una – sia pure la più importante – delle attività della «banca italianissima», impegnata non solo a salvare i fidi concessi a svariate imprese durante la guerra, finanziandone la riconversione, ma anche a proseguire nel dopoguerra quella scalata ai vertici dell'economia italiana che aveva felicemente intrapreso durante il conflitto, moltiplicando al contempo le filiali all'estero e gli accordi con istituti stranieri, nell'intento di affermarsi come «un grande Istituto internazionale»¹³.

Inoltre il programma nazionale dei Perrone – che si presentava al contempo sia come progetto di riconversione e di completa attuazione del «sistema verticale Ansaldo», sia come ipotesi di sviluppo dell'intera economia italiana – comportava nuovi scontri con altri «imperi» economici dotati anch'essi di propri piani in ordine alla soluzione dei problemi posti dal dopoguerra, e non meno aggressivi nel perseguirli, giacché, almeno sino alla seconda metà del 1920, né l'Ilva né la Fiat né la Terni sembravano intenzionate a rinunciare alle proprie strategie espansionistiche sia sul terreno degli impianti

industriali sia su quello delle partecipazioni azionarie. Il risultato di tali comportamenti è noto: alla «scalata alle banche» del 1920 fece seguito il crollo dell'Ilva, dell'Ansaldo e della Banca Italiana di Sconto e, a pochi mesi di distanza, l'avvento al potere del fascismo aprì la strada a nuovi rapporti tra Stato e industria, rapporti che pure erano andati prefigurandosi nel corso del conflitto mondiale.

In questo clima di tensione scoppiò, qualche mese dopo gli accordi di febbraio, il dissidio per la nomina del presidente della Commerciale, che contribuì a convincere i Perrone dell'impossibilità di attuare il proprio programma se non impadronendosi completamente della Comit ed esautorandone il gruppo dirigente; a sua volta Angelo Pogliani, dopo vani tentativi di raggiungere un'intesa bancaria, doveva aver deciso di appoggiare un nuovo assalto nell'intento di scaricare sull'Istituto di piazza della Scala parte almeno dell'esposizione incontrata dalla Sconto nel sopperire alle esigenze di finanziamento dell'impresa ligure. Senza contare che la presenza di Nitti alla presidenza del Consiglio dei ministri sembrava offrire condizioni politiche abbastanza favorevoli, garantendo se non altro che il governo si sarebbe astenuto, anche questa volta, dall'intervenire.

A determinare i tempi, e in parte anche i modi, del nuovo tentativo di scalata furono però i dirigenti della Commerciale, decisi a liberarsi dell'ingombrante presenza dei Perrone, deliberando ai primi di marzo un nuovo aumento di capitale, ovviamente a loro insaputa, riservato per metà ad «un gruppo finanziario da indicarsi» che avrebbe dovuto riportare saldamente nelle mani degli amministratori la maggioranza azionaria.

La manovra sbalzò improvvisamente il gruppo Ansaldo-Sconto su posizioni difensive, provocando una nuova battaglia in Borsa, mentre le testate giornalistiche legate alla Comit scatenavano una campagna di stampa contro il «pericolo Perrone». Le mosse decisive vennero però attuate nelle riunioni del consiglio di amministrazione della Comit, tenutesi il 6 e il 9 marzo, e in quelle, ripetute, con il presidente del Consiglio e i ministri interessati.

Le prime misero in chiaro sia l'intenzione di Crespi, Parea¹⁴ e Toeplitz di arrivare a una prova di forza in sede di assemblea degli azionisti dell'Istituto, sia i termini di un possibile accordo, mentre il

rifiuto di Nitti di schierarsi a loro favore sospendendo il diritto di sconto fece pendere la bilancia nella direzione di un nuovo patto sindacale tra i due gruppi, che venne in effetti sottoscritto a Genova l'11 marzo.

Si trattava in realtà soltanto di una tregua e, per di più, di brevissima durata: l'accordo, infatti, se rispettato, avrebbe finito col lasciare pressoché immutati gli equilibri esistenti e, con essi, gli insanabili contrasti tra i due gruppi, mentre i dirigenti della Comit erano decisi a sbarazzarsi definitivamente dei Perrone – nelle cui mani erano rimaste ben 200.000 azioni dell'Istituto –, cosa di cui almeno uno dei protagonisti della vicenda, Angelo Pogliani, doveva essere ben consapevole.

Conscio della precarietà della tregua stabilita con l'accordo dell'11 marzo e dei rischi cui l'Istituto da lui diretto andava incontro nel seguire sino in fondo l'avventura perroniana, che comportava un'esposizione finanziaria notevole e avrebbe richiesto di immobilizzare per almeno un mese diverse centinaia di milioni, l'amministratore delegato della Sconto, sottoposto probabilmente anche a pressioni politiche, avrebbe finito col «suggerire» a Riccardo Gualino un progetto che offriva una soluzione meno provvisoria: la cessione a due diversi consorzi, rispettivamente, delle 200.000 azioni Comit di proprietà dei Perrone e delle 120.000 azioni Credit (più 13.000 azioni in mano all'Ilva) che il gruppo Agnelli-Gualino si era assicurato tra il 1918 e la fine del 1919.

Questo progetto si sarebbe rivelato estremamente complesso e avrebbe richiesto più di un'acrobazia finanziaria, ma gli accordi definitivi – che prevedevano tra l'altro un prezzo di cessione delle azioni notevolmente superiore a quello a suo tempo sborsato per acquistarle – vennero raggiunti, attraverso una serie di colloqui, in pochi giorni e la cessione venne realizzata altrettanto rapidamente.

Il 25 marzo 1920 vennero finalmente costituiti sia il Consorzio mobiliare finanziario che la Compagnia finanziaria nazionale, cui erano destinate le azioni stesse. Con la loro costituzione non soltanto si poneva termine allo scontro in atto, concludendo definitivamente la «scalata alle banche», ma gli amministratori della Comit e del Credito Italiano si assicuravano un saldo controllo sui rispettivi istituti, precludendo agli industriali qualsiasi possibilità di

tentare ulteriori scalate. Nei due mesi successivi, infatti, attraverso una complicata serie di manovre finanziarie, l'assetto azionario iniziale dei due organismi venne profondamente modificato e in ultima analisi i due istituti di credito, dietro il fragile paravento di un paio di «scatole cinesi», divennero, con il denaro dei depositanti, i maggiori azionisti di se stessi.

L'intera operazione era risultata estremamente costosa: il prezzo medio per azione pagato rispettivamente dal Consorzio mobiliare finanziario e dalla Compagnia finanziaria nazionale per ottenere la cessione dei pacchetti azionari in mano ai Perrone e al gruppo Agnelli-Gualino era decisamente superiore al corso normale delle azioni stesse, e rischiava perciò di provocare perdite notevoli ad entrambi gli istituti di credito, che erano in sostanza i veri acquirenti delle proprie azioni.

Gli amministratori della Comit e del Credito Italiano, liberatisi della scomoda presenza degli industriali, provvidero, però, a scaricare parte di questo sovrapprezzo sugli azionisti minori, assicurando contemporaneamente al Consorzio mobiliare e alla Compagnia finanziaria un consistente blocco di azioni. A questi due organismi venne infatti riservata gran parte delle nuove azioni emesse, a prezzi particolarmente bassi, riducendo così in misura notevole il costo medio dell'intero pacchetto azionario in loro possesso.

Il trattamento di estremo favore riservato al Consorzio mobiliare finanziario e alla Compagnia finanziaria nazionale non solo riaccese le polemiche giornalistiche, ma provocò anche interpellanze parlamentari e una dura reazione del presidente del Consiglio, Nitti, che avrebbe portato al processo per agiotaggio in Alta Corte di giustizia gli amministratori della Commerciale e del Credito Italiano – conclusosi peraltro, anni dopo, con la loro assoluzione.

L'illusione che la cessione delle azioni rappresentasse l'inizio di una «cordiale e fiduciosa cooperazione» era durata ben poco: i dirigenti della Comit, ottenuta una salda maggioranza azionaria, erano intenzionati a liberarsi dei Perrone e l'andamento dell'assemblea generale del 30 marzo 1920, che pure ne avrebbe confermato la recente nomina a consiglieri di amministrazione dell'Istituto, era soltanto la prima avvisaglia di una serie di attacchi che, a partire da

quel momento, si sarebbero susseguiti sino al dicembre dell'anno successivo, cioè sino al crollo della Banca Italiana di Sconto.

Nell'immediato, comunque, uno scambio di consiglieri segnò il preludio per la risistemazione dei rapporti tra l'Ansaldo e la Banca Italiana di Sconto, priva ormai di qualsiasi speranza di liberarsi, sia pure in parte, del peso costituito dai continui finanziamenti necessari alle società del gruppo.

Il 25 agosto 1920 venne quindi stipulata una complessa convenzione che avrebbe dovuto garantire alla società ligure i mezzi finanziari indispensabili alla sua sopravvivenza – mezzi che la Sconto non poteva più fornire attraverso normali aperture di credito, dal momento che l'esposizione complessiva del gruppo aveva già raggiunto livelli intollerabili – ma soprattutto assicurare all'Ansaldo, attraverso la costituzione di un'apposita società, la Roma, un sicuro acquirente per le produzioni navali, proprio quando il crollo dei noli marittimi e la svalutazione del naviglio mercantile smentivano qualsivoglia rosea prospettiva in merito alle sorti dei cantieri e delle società di navigazione.

Una simile convenzione, che aggravava gli immobilizzi e l'esposizione della Banca Italiana di Sconto, non suonava certo gradita al direttore generale della Banca d'Italia, che sin dal novembre 1920 rendeva note le proprie preoccupazioni in merito agli «ingenti bisogni» dell'Ansaldo e sosteneva l'opportunità di un abboccamento tra i dirigenti delle maggiori banche ordinarie per venire a un accordo circa la parte che ciascuna avrebbe potuto assumere¹⁵.

I Perrone si opposero strenuamente a tale soluzione, ma le condizioni dell'Ansaldo, sottoposta ad attacchi sempre più pesanti da parte dei suoi avversari, e soprattutto la crisi in cui si dibatteva la Banca Italiana di Sconto finirono col costringerli ad accettare, nei primi mesi del 1921, la verifica della situazione del Gruppo Ansaldo che Stringher chiedeva insistentemente da parecchi mesi. La verifica, affidata a due alti funzionari della Banca d'Italia, Baccani e Montelatici, iniziò nel maggio 1921 e durò oltre quattro mesi: la relazione relativa, che formulava un giudizio sostanzialmente positivo sulle condizioni delle aziende del Gruppo Ansaldo, venne consegnata a Stringher nell'ottobre 1921.

Pochi giorni dopo si costituiva il Consorzio interbancario, destinato a smobilizzare il credito della Sconto verso il gruppo ligure, ammontante a circa 700 milioni di lire, e la convenzione dell'agosto 1920, che costituiva l'ultimo tentativo messo in atto dai Perrone per realizzare il proprio piano, finì col restare lettera morta.

Nel frattempo, le condizioni della «banca italianissima» erano notevolmente peggiorate: il problema di difendere, con acquisti massicci, il corso del proprio titolo in Borsa, che si era posto già alla fine del primo semestre 1920, si era acuito via via che la crisi industriale si palesava in tutta la sua gravità, accompagnata da attacchi sempre più pesanti da parte dei gruppi avversari, mentre i provvedimenti fiscali annunciati da Giolitti al suo ritorno al governo, e in particolare l'avocazione allo Stato dei sovrapprofitti di guerra e la nominatività dei titoli, stimolavano fosche previsioni sull'avvenire delle industrie italiane, che erano già alle prese con l'occupazione delle fabbriche, accentuando la tendenza al ribasso del mercato azionario; e anche il problema di reperire denaro liquido si faceva sempre più impellente, stante l'impossibilità di liquidare gli immobilizzi industriali dell'Istituto¹⁶.

Infatti, quella sorta di «meccanismo perverso» che rendeva in una certa misura inevitabili, durante la crisi, ulteriori aperture di credito e/o partecipazioni azionarie per scongiurare il pericolo di dover dichiarare perdite eccessive su quanto concesso in precedenza non si applicava unicamente nei confronti dell'esposizione verso le aziende del Gruppo Ansaldo, ma si estendeva alla maggior parte delle imprese finanziate dalle banche miste. A testimoniare stava, tra l'altro, la valanga di titoli e cambiali industriali che si riversò sul Consorzio sovvenzioni su valori industriali tra il 1920 e il 1921, gonfiandone l'attività a dismisura e imponendo non solo un aumento di capitale del Consorzio stesso a 100 milioni (aumentabili a 200), con l'ammissione di nuovi partecipanti e segnatamente della Cassa depositi e prestiti, ma anche un sensibile incremento del limite delle operazioni¹⁷.

Proprio a partire dalla seconda metà del 1920, inoltre, iniziarono a divenire palesi gli errori dovuti alla crescita tumultuosa dell'Istituto, che aveva tentato di rastrellare quote crescenti di risparmio con

l'apertura di filiali anche nelle località più sperdute, ritrovandosi nel 1920 con ben 160 filiali in tutta Italia e con costi di gestione altissimi; nonché alla gestione personalistica di Pogliani, che, accentrando nelle proprie mani il potere decisionale per quanto si riferiva ai principali fidi e ai finanziamenti industriali, aveva poi finito con l'esercitare un controllo del tutto insufficiente sul comportamento dei direttori periferici dell'Istituto e dei funzionari della sede centrale.

L'ottimistico bilancio presentato all'assemblea degli azionisti del 9 marzo 1921, che non solo non denunciava perdite, ma permetteva di distribuire un dividendo dell'8% – il più alto dalla sua costituzione –, non ingannò certo il direttore generale della Banca d'Italia, che negli ultimi mesi aveva visto crescere le richieste di anticipazioni della Banca Italiana di Sconto a ritmo vertiginoso, e anche gli alleati francesi e inglesi dell'Istituto, allarmati dalle voci che circolavano negli ambienti finanziari esteri, decisero di rendersi conto dell'effettivo stato della banca.

Nel frattempo, l'andamento delle imprese finanziate dalla Sconto andava peggiorando precipitosamente, via via che gli effetti della crisi internazionale raggiungevano il mercato italiano, e la necessità di liberarsi del peso del finanziamento al Gruppo Ansaldo, passato in quei mesi da 495 a 750 milioni di lire, diveniva improrogabile. Pogliani, che nei primi mesi del 1921 aveva rassicurato Stringher, insistendo che la Sconto non avrebbe intaccato il proprio capitale, finì invece col richiedere un intervento di salvataggio.

La richiesta della Banca Italiana di Sconto di uno smobilizzo del proprio credito e la formazione del Consorzio interbancario¹⁸, fortemente voluta da Bonaldo Stringher, segnarono di fatto per l'Ansaldo l'inizio della fine. I Perrone, a riprova dell'ostinazione con cui perseguivano il proprio «programma nazionale» anche in condizioni chiaramente disperate, si opposero allo smobilizzo dilazionandone i tempi e il loro atteggiamento ostruzionista finì col convincere Stringher a pretenderne le dimissioni, che d'altra parte sia il Credito Italiano che la Banca Commerciale avevano posto come condizione per la loro partecipazione al Consorzio interbancario¹⁹. Estromessi i Perrone, la carica di consigliere delegato dell'Ansaldo fu affidata all'ingegner Vallino, che doveva

esercitare il proprio mandato sotto il controllo della Banca d'Italia, e il 14 dicembre 1921 Stringher ottenne finalmente la consegna dei titoli di proprietà del gruppo (e in primo luogo il pacchetto azionario di maggioranza della Banca Italiana di Sconto), mentre veniva nominato un comitato di consulenza per studiare la sistemazione del gruppo.

La questione con i Perrone, però, non era affatto chiusa: costoro, tramite la Banca industriale italiana, che attraverso un complicato giro di pacchetti azionari aveva di fatto il controllo della maggioranza azionaria dell'Ansaldo, minacciavano di influire pesantemente sulle assemblee delle varie società.

Stringher affidò al Banco di Roma la soluzione di questo problema: l'Istituto promosse la costituzione, avvenuta il 24 dicembre 1921, del Consorzio ligure Ansaldo ed ottenne dai Perrone, che il 22 dicembre si erano dimessi dal consiglio di amministrazione della Sconto, la cessione del pacchetto azionario di maggioranza della Banca industriale italiana e le dimissioni da amministratori della società. Il Consorzio ligure avrebbe poi ceduto il pacchetto azionario di controllo delle società del gruppo all'istituto liquidatore della Banca Italiana di Sconto, la Banca Nazionale di Credito, a dirigere la quale Stringher aveva posto un suo uomo di fiducia, Domenico Gidoni.

Al direttore della Banca d'Italia vanno quindi fatte risalire le scelte fondamentali in merito alla sistemazione delle aziende del gruppo, in primo luogo la nomina dei membri del comitato di consulenza, cui – come si è detto – venne affidato il compito di progettare, e da Stringher, come sottolinea Rugafiori, vennero le maggiori pressioni sui vari governi perché il progetto venisse rapidamente realizzato²⁰.

Nel frattempo, la situazione della «banca italianissima» precipitava: il comunicato inviato all'Agenzia Stefani che dava notizia della formazione del Consorzio e delle condizioni imposte alla Sconto provocò un'ondata di panico borsistico nei confronti delle azioni, che rischiava di tradursi in un'analogha e fatale ondata di ritiri nei depositi. Pogliani finì quindi con l'utilizzare parte del denaro ricevuto «a tozzi e a bocconi» dal Consorzio per sostenere il titolo in Borsa, ma fu proprio questo che decise la sorte della Sconto, giacché i membri del Consorzio lo presero a pretesto per bloccare le sovvenzioni a 424 milioni, e un altro «incauto» comunicato della Stefani, che ne dava

l'annuncio, completò l'opera provocando il tanto temuto *run* dei depositanti.

Ad evitare alla Banca Italiana di Sconto la dichiarazione di fallimento intervenne il decreto legge del 28 dicembre 1921, che ripristinava l'istituto della moratoria, al quale seguirono altri quattro decreti legge in cui venivano specificate le norme relative. Che si trattasse di decreti *ad hoc* era evidente; meno evidenti le ragioni che vi sottostavano, sebbene almeno in parte intuibili: la dichiarazione di fallimento avrebbe permesso ai creditori della Sconto, in virtù della legislazione ordinaria, «di forzare le industrie, durante la liquidazione della banca, a pagare o fallire», con le conseguenze prevedibili per l'intera economia italiana, ma, soprattutto, le rigide norme che regolavano la procedura fallimentare avrebbero lasciato ben poco spazio di manovra ai liquidatori della Sconto.

D'altronde, se gli amministratori della banca ritenevano che per questa via si potesse riassetare la Banca Italiana di Sconto, evitando le conseguenze penali del dissesto, dovettero ben presto disilludersi: a poco più di un mese dalla sentenza di moratoria il giudice delegato Tempesta inviava al procuratore del re un rapporto in cui si quantificavano in circa un miliardo le perdite presunte e si delineavano le imputazioni che il 3 febbraio 1922 sarebbero state contestate ad amministratori e funzionari della Sconto, dando il via alla lunga e complicata vicenda dell'istruttoria e del processo in Alta Corte di giustizia.

Mentre gli amministratori della Sconto affrontavano l'istruttoria, che si sarebbe conclusa il 1° giugno 1923, ben tre decreti legge vennero emanati, tra i primi di febbraio e la metà di marzo, per fissare le norme per il concordato delle società cui era stata concessa la moratoria in virtù del d.l. 28 dicembre. Si trattava di norme che limitavano pesantemente le possibilità dei creditori della Sconto di influire sull'andamento della liquidazione e che davano ai liquidatori, i cui nomi dovevano venir indicati dai commissari giudiziali, poteri ampi.

D'altra parte, per anticipare quanto dovuto, in base al concordato, ai creditori della Sconto, il 4 marzo 1922 venne costituita la Sezione speciale autonoma del Consorzio sovvenzioni su valori industriali, autorizzata, inizialmente sino alla concorrenza di un miliardo di lire (il

5% della circolazione monetaria totale!), a finanziarsi presso la Banca d'Italia per effettuare proprio quelle operazioni che, per la loro natura di credito a lungo termine e altamente rischiose, erano precluse agli istituti di emissione.

Nasceva così, evitando un coinvolgimento diretto e indiscriminato della Banca d'Italia, un ente «intermediario» i cui compiti si sarebbero ben presto ampliati e che Pasquale Saraceno (*a posteriori*) riteneva, a ragione, il precursore dell'IRI: al di là della denominazione, volutamente equivoca, la Sezione speciale autonoma non aveva in effetti alcun rapporto patrimoniale con il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, con cui condivideva soltanto il presidente, Stringher, e d'altra parte non risultava dotata né di personalità giuridica né di un fondo di dotazione né, sino al dicembre 1924, di una propria organizzazione, giacché operava come un ufficio interno della Banca d'Italia²¹. Apparentemente, si trattava quindi di una sorta di «foglia di fico» a paravento degli istituti di emissione, e in particolare della Banca d'Italia.

Di fatto, l'istituzione della Sezione speciale autonoma quale «ente sovventore» della liquidazione della Banca Italiana di Sconto era la risultante di una serie di esigenze, tra cui figurava in misura preponderante quella di evitare ogni *palese* responsabilità dello Stato, pur lasciandone intuire la rassicurante e tranquillizzante presenza, e ogni *diretto* coinvolgimento della Banca d'Italia, timorosa di venire trasformata in un «deposito di stracci» e preoccupata delle possibili ripercussioni negative sulla sua immagine e sul corso delle azioni²².

Il concordato per la Banca Italiana di Sconto venne infine approvato dal tribunale di Roma il 23 marzo 1922; esso prevedeva, tra l'altro, che la liquidazione della Banca Italiana di Sconto venisse affidata ad un nuovo istituto, la Banca Nazionale di Credito, che si sarebbe costituito il 13 maggio 1922 con un capitale di 250 milioni di lire, interamente versato dai creditori della Sconto.

L'assemblea degli azionisti della Banca Nazionale di Credito veniva sostituita (ovviamente per il periodo della liquidazione) da un comitato di azionisti formato da 15 membri, designati dagli istituti di emissione; e ai creditori della Sconto venivano accordate percentuali

di pagamento che andavano dal 62 al 67% a seconda dell'ammontare dei crediti e che sarebbero state versate entro il 31 marzo 1924.

Sin dalla prima riunione, tenutasi il 10 giugno, il neoeletto presidente della Banca Nazionale di Credito, Domenico Gidoni, mise in chiaro che intendeva gestire la banca e, soprattutto, la liquidazione della Sconto senza intralci di alcun genere, rifiutando seccamente non solo di rendere conto del suo operato ai sindaci della Banca Italiana di Sconto nominati dal tribunale, ma anche di consentire ai consiglieri di amministrazione della Banca Nazionale di Credito di partecipare alle operazioni di liquidazione.

Se tali tentativi di «ingerenza» vennero respinti abbastanza facilmente da Gidoni con un netto rifiuto, meno semplici si rivelarono i rapporti con la Sezione speciale autonoma del Consorzio sovvenzioni su valori industriali e con il suo presidente, Bonaldo Stringher. La Sezione aveva infatti anticipato alla Banca Nazionale di Credito 250 milioni di lire per il pagamento della seconda rata del concordato, che scadeva il 7 agosto 1922, e in seguito a tale sovvenzione le attività della Banca Italiana di Sconto in liquidazione erano vincolate con privilegio a suo favore, autorizzando Stringher a pretendere di «vigilare ininterrottamente l'opera della liquidazione e di controllarne i risultati sostanziali» in «modo sicuro ed agevole», nonché di avere voce in capitolo «per l'esercizio di voto e per la nomina dei rappresentanti nei Consigli di Amministrazione da parte della Banca Italiana di Sconto»²³ nelle società partecipate, i cui titoli erano stati consegnati a riporto a garanzia della sovvenzione. Entrambe le richieste suonavano, evidentemente, quanto mai sgradite, e ottennero dal presidente della Banca Nazionale di Credito risposte cortesi quanto elusive.

Quanto alle linee generali cui era improntato il progetto di liquidazione di Domenico Gidoni, ci pare che esse vadano ricercate in primo luogo in un puntiglioso rispetto delle aree di competenza della Comit e del Credito Italiano, al quale ultimo la Banca Nazionale di Credito andava avvicinandosi, non disgiunto però dalla disponibilità ad accogliere le istanze provenienti da due dei grandi «imperi» in ascesa: la Fiat e la Edison.

Nel settore siderurgico questo si tradusse, da un lato, nell'accettare una sistemazione dell'Ansaldo che favoriva ampiamente gli avversari del «sistema verticale», partecipando in un primo tempo alla costituzione della nuova Ansaldo S.A. e assumendosi poi il compito di sbrogliare l'intricata matassa di partecipazioni incrociate tra le società del gruppo, che Stringher aveva affidato, alla fine del 1921, al Banco di Roma; dall'altro, nel lasciare mano libera alla Comit nella gestione dell'Ilva.

I risultati della gestione della liquidazione, così gelosamente difesa da ogni controllo e da ogni ingerenza, non furono comunque esaltanti: se, attraverso le sovvenzioni della Sezione speciale autonoma, i creditori finirono con l'ottenere circa il 70% di quanto la Banca Italiana di Sconto doveva loro, la liquidazione aveva però fruttato, alla data del decreto legge che la dichiarava conclusa, cioè nell'ottobre 1923, circa un miliardo e mezzo, un quarto dei sei miliardi che ne costituivano l'attivo. Le svalutazioni apportate furono infatti enormi, tanto da costituire una perdita di 600 milioni sui 750 dovuti dall'Ansaldo alla Banca Italiana di Sconto, e se nel determinarle ebbe indubbiamente un peso notevole la situazione di crisi economica attraversata dall'Italia, non vi furono estranee neppure le scelte effettuate dai «sistematori», i cui giudizi vennero peraltro seccamente smentiti dai periti dell'Alta Corte di giustizia, che da un esame sommario della situazione delle aziende del gruppo al 29 dicembre 1921 trassero la stupefacente conclusione che, nonostante le svalutazioni da essi introdotte, pari a 700 milioni di lire, le attività del gruppo superavano le passività di circa 37 milioni e mezzo e davano la certezza della garanzia dei diritti dei creditori!

Gli stessi periti, formando finalmente quel bilancio della Banca Italiana di Sconto chiesto invano da creditori e da ex amministratori dell'Istituto prima ai commissari giudiziali e poi ai liquidatori, sostennero d'altronde che al 29 dicembre 1921 la Banca Italiana di Sconto «non era in stato di cessazione dei pagamenti» e che i suoi crediti verso le industrie erano generalmente garantiti.

La perizia, ordinata dall'Alta Corte di giustizia su istanza dei difensori degli ex amministratori della Banca Italiana di Sconto il 2 maggio 1924, venne però presentata il 14 marzo 1925, quando ormai la liquidazione era stata chiusa da un anno e mezzo, e se

rifiutava o ridimensionava gran parte delle svalutazioni effettuate dalla Banca Nazionale di Credito sulle partecipazioni, sui titoli di proprietà e sui crediti della Sconto, non poteva ovviamente entrare nel merito delle operazioni di liquidazione e tanto meno modificare quel bilancio finale della Banca Italiana di Sconto in liquidazione che era stato presentato, a seguito del citato decreto legge, il 30 novembre 1923 e con cui tali operazioni si concludevano, formalmente, con il trapasso alla Sezione speciale autonoma di tutte le partite residue.

3. La crisi del Banco di Roma: cronaca di un salvataggio annunciato

Nel frattempo – com'è noto – alla Sezione, tuttora priva di personalità giuridica e i cui compiti era rimasti nel vago, al pari degli organi di amministrazione e di controllo, venne affidato pure il compito di provvedere allo smobilizzo del Banco di Roma, anch'esso ormai, non per la prima né per l'ultima volta, sull'orlo di un disastroso dissesto.

Le vicende relative al salvataggio del Banco sono già state puntigliosamente ricostruite²⁴ e non intendiamo ripercorrerle se non a grandi linee, focalizzando l'attenzione sul diverso trattamento riservatogli per motivi squisitamente politici e sulle modalità con cui si intendeva risanarlo, le quali anticipavano, in qualche misura, tentativi di soluzione cui anche le due grandi banche miste faranno ricorso, inutilmente, all'inizio degli anni Trenta.

Il crollo della Banca Italiana di Sconto ebbe, sostiene non a torto Luigi De Rosa, «serie conseguenze sul Banco di Roma», al quale più di un osservatore preconizzava la medesima sorte, sottolineando le somiglianze nel comportamento dei due Istituti, tra cui spiccava la «dissennata» proliferazione delle loro dipendenze e, ancor più preoccupante, l'elevato volume di depositi di titoli in conto corrente e l'altrettanto elevato ricorso ai risconti presso la Banca d'Italia.

Senza contare – e si trattava dell'analogia decisiva – che anche il Banco di Roma appariva oberato di immobilizzi, sia pure di natura differente. Accanto a diverse esposizioni industriali, tra cui

prevalevano le industrie alimentari, le immobilizzazioni erano dovute anche ad enormi investimenti in bonifiche agrarie, particolarmente care al gruppo dirigente, nonché agli esiti disastrosi della nuova ondata espansionistica all'estero, in particolare nei paesi del Medio Oriente.

All'indomani della dichiarazione di moratoria per la Banca Italiana di Sconto si apriva quindi per il Banco di Roma una lunga e tormentata crisi, accompagnata, grazie ai notori legami con il Partito popolare, da un'ostile campagna denigratoria fomentata da fascisti e agrari.

Ai cospicui ritiri nei depositi, sia nelle filiali italiane sia nelle numerose filiali estere, si aggiunsero le necessità di «soccorrere» altri istituti a cui il Banco era legato a doppio filo, dal Credito Nazionale al Credito Romagnolo, talché il ricorso all'indebitamento verso gli istituti di emissione avrebbe rapidamente raggiunto (e superato) il livello di guardia.

La situazione sarebbe andata peggiorando nel corso del 1922 sino all'orlo di una «catastrofe» che Mussolini, appena approdato alla presidenza del Consiglio dopo la marcia su Roma, intendeva evitare ad ogni costo.

L'atteggiamento del nuovo governo, e in particolare del ministro cattolico Tangorra e dello stesso Mussolini, convinse Bonaldo Stringher ad appoggiare, sia pur con qualche modifica di non poco conto, il progetto di risanamento che il direttore del Banco, Vicentini, aveva finalmente sottoposto al ministro del Tesoro e che prevedeva il trasferimento a due holding, la Società finanziaria commerciale e la Società finanziaria industriale, di una parte consistente dei titoli di proprietà dell'Istituto, partite che sarebbero poi passate alla Sezione speciale autonoma del Csvi²⁵.

L'adesione al progetto da parte degli istituti di emissione, determinati a tutelare meglio sia quanto avevano fino allora sborsato sia quanto ancora avrebbero dovuto corrispondere, veniva però subordinata a quattro concessioni da parte del governo: la proroga del privilegio di emissione sino al 31 dicembre 1925; l'accantonamento, a presidio di eventuali perdite, dell'intera tassa straordinaria sulla circolazione; l'esonero dall'obbligo di riserva della circolazione emessa per conto del Consorzio sovvenzioni su valori industriali (cioè a fronte dei risconti da questo concessi); l'aumento

della dotazione della Sezione speciale autonoma da un miliardo a un miliardo e mezzo²⁶.

Le trattative per la «sistemazione» del Banco di Roma si svolsero a ritmo frenetico, e si conclusero il 24 novembre 1922 con la firma di una convenzione che, se indubbiamente provvedeva al salvataggio dell'Istituto, alleggerendolo del peso di circa un miliardo di partite immobilizzate o perdenti, che passavano alla Sezione speciale autonoma del Csvi, e garantendo un ulteriore finanziamento di 225 milioni, sottintendeva peraltro il trasferimento a carico dello Stato delle immobilizzazioni, presenti e future, che gravavano sugli istituti di emissione, e in particolare sulla Banca d'Italia.

L'accordo raggiunto in tempi così rapidi non sarebbe però entrato in vigore altrettanto rapidamente. Le dimissioni e la successiva scomparsa di Tangorra, che ne era stato l'artefice, non avevano soltanto ritardato la firma del decreto ministeriale che ne autorizzava l'attuazione, ma sembravano aver rimesso in discussione l'intero progetto, che il suo successore, Alberto De' Stefani, non intendeva sottoscrivere «a scatola chiusa».

Ferocemente avverso ai popolari, De' Stefani era ben deciso ad esautorare in primo luogo gli amministratori del Banco, a partire dal presidente, il conte Santucci, per affidarne la gestione a un personaggio di suo gradimento, e fece chiaramente intendere a Stringher di non essere disposto a «lasciare mano libera alla attuale amministrazione». Al di là delle preoccupazioni per le possibili ripercussioni che un'eventuale caduta del Banco avrebbe provocato, l'atteggiamento del nuovo ministro non doveva risultare del tutto sgradito neppure ai dirigenti degli istituti di emissione, a loro volta esasperati dalle «ripetute, insistenti richieste del Banco, i bisogni del quale non riescono mai a essere determinati con precisione»²⁷.

Considerati i legami del Banco di Roma con il Vaticano, e in generale col mondo cattolico, la rimozione degli esponenti più in vista dell'Istituto, e in particolare dell'amministratore delegato Vicentini, richiedeva cautela: in questo senso si era espresso il suo successore *in pectore*, Carlo Vitali, nell'esporre a Mussolini, ai primi di gennaio, il proprio piano di risanamento del Banco, chiedendo peraltro di essere tutelato contro lo stesso consiglio di

amministrazione, mediante rinnovamento parziale del medesimo e soprattutto che gli fossero conferiti poteri molto ampi ed energici non soltanto per la gestione ordinaria e l'indirizzo tecnico dell'azienda, ma anche per la disciplina del personale tutto.

Solo dopo aver ottenuto l'assenso del Vaticano e aver avviato, tramite la Banca d'Italia, un'«indagine segreta» sulle condizioni del Banco, De' Stefani avrebbe emanato le disposizioni che autorizzavano l'attuazione degli accordi sottoscritti in novembre²⁸. A sua volta, Mussolini si incaricò di persona di dare il benservito al presidente Santucci e all'amministratore delegato Vicentini, che sarebbe però passato alla vicepresidenza, e quello stesso giorno il consiglio di amministrazione del Banco di Roma nominava alla presidenza il principe Francesco Boncompagni Ludovisi, ex deputato del Partito popolare tempestivamente passato in campo fascista, e attribuiva la carica di amministratore delegato a Vittorio Carlo Vitali, assicurandogli i «larghi poteri» che questi riteneva indispensabili.

Vitali si adoperò immediatamente per realizzare economie di gestione che, non a caso, penalizzavano in primo luogo partiti e giornali avversi al fascismo, che il Banco aveva sino a quel momento finanziato attraverso contributi e concessioni di credito.

La situazione del Banco di Roma era però, come risultò ben presto evidente, assai più grave di quanto previsto nel formulare il programma di risanamento approvato da Mussolini: l'esposizione verso gli istituti di emissione sfiorava ormai il miliardo e mezzo, il ritiro dei depositi non accennava a cessare e l'intervento della Sezione speciale autonoma rappresentava soltanto una «boccata d'ossigeno». A pochi giorni dalla sua nomina, Vitali fu quindi costretto a rivolgersi personalmente al direttore della Banca d'Italia per ottenere i fondi indispensabili a far fronte a scadenze ed impegni, per un ammontare di cento milioni.

D'altra parte, anche il vecchio gruppo dirigente dell'Istituto, strettamente legato al conglomerato delle banche cattoliche e delle casse rurali, non sembrava intenzionato ad abbandonare il campo.

Pur deciso a sostituire i vecchi consiglieri con personaggi di suo gradimento e impegnato a predisporre il totale rinnovo del consiglio, Vitali avrebbe evitato un'immediata prova di forza: l'assemblea degli azionisti convocata per il 27 marzo 1923, chiamata ad approvare un

bilancio «opportunamente» confezionato la cui responsabilità ricadeva sul vecchio consiglio, si sarebbe limitata a prendere atto delle dimissioni di ben cinque consiglieri, confermando sia quelli scaduti sia Boncompagni e Vitali.

Questi ultimi, alle prese con un consiglio sostanzialmente analogo a quello precedente, provvidero però a neutralizzarlo: ottenute, quel giorno stesso, le dimissioni dal comitato direttivo di Bevilacqua e di Grosoli Pironi, che lasciò anche la vicepresidenza, si assicurarono la gestione esclusiva del Banco nei successivi sei mesi e mezzo con il semplice espediente di evitare la convocazione sia del consiglio che del comitato direttivo.

Ciò nonostante, i risultati non furono brillanti né in termini aziendali né sul più decisivo terreno politico: la cancellazione dei sussidi concessi alle «organizzazioni popolari di natura apparentemente economica, intrinsecamente politica» aveva suscitato le proteste dei rappresentanti della vecchia amministrazione, ma non sembrava aver seriamente indebolito il Partito popolare, che poteva contare su sostanziosi contributi del Credito Nazionale, tuttora controllato da Vicentini, e Vitali e Boncompagni Ludovisi non sembravano in grado di liberarsi dei consiglieri «sgraditi» senza un ulteriore intervento da parte del governo²⁹.

D'altra parte, nonostante gli ampi poteri conferiti al nuovo amministratore delegato e una certa larghezza di crediti da parte degli istituti di emissione, a cui Vitali aveva dovuto rivolgersi nuovamente alla fine di maggio per chiedere «d'urgenza» altri 20 milioni, i nuovi amministratori non sembravano in grado di assicurare una ripresa del Banco, la cui situazione andava invece peggiorando: le perdite, che nell'aprile del 1923 venivano calcolate intorno ai 600 milioni, agli inizi di giugno erano già salite a 856 milioni, ed era ormai evidente che, senza un ancor più consistente intervento di salvataggio, l'Istituto andava incontro al fallimento.

Il distacco del Banco di Roma dal sistema creditizio costituito dagli «enti prettamente confessionali», che Vitali perseguiva tenacemente, si stava rivelando un'arma a doppio taglio, giacché le banche cattoliche federate avevano reagito decisamente, allentando i rapporti con l'Istituto e sottraendogli un cospicuo flusso di depositi, nonché trasferendo al Credito Nazionale alcune importanti funzioni.

D'accordo con De' Stefani, Vitali elaborò quindi un complesso progetto che prevedeva non solo la creazione di un nuovo ente di smobilizzo, cui dovevano venir conferite partite immobilizzate o perdenti quantificate in oltre 2 miliardi e 200 milioni, ma anche l'acquisto della maggioranza azionaria del Banco e il suo trasferimento ad un'apposita società finanziaria da costituirsi, finanziata dal Consorzio sovvenzioni su valori industriali, nonché un aumento di capitale da 150 a 200 milioni, garantito da un sindacato cui avrebbero dovuto partecipare i maggiori istituti di credito.

Di fronte all'entità dell'operazione di smobilizzo prospettata, su cui si stimavano perdite per circa un miliardo e che doveva essere fronteggiata con l'accantonamento solo di una parte della tassa di circolazione, sia il direttore generale della Banca d'Italia, Stringher, che quello del Banco di Napoli, Nicola Miraglia, reagirono non solo con preoccupazione, ma anche con toni estremamente duri. Se Miraglia minacciò addirittura di dimettersi, Stringher espose a Mussolini la necessità assoluta di non permettere la disfatta degli istituti di emissione, chiedendo precise contropartite a fronte dei sacrifici cui erano chiamati. I negoziati tra il governo, deciso a salvare il Banco di Roma, e gli istituti di emissione, che non intendevano assumersene le perdite, furono frenetici e si conclusero con l'approvazione, da parte di Mussolini, del piano di risanamento proposto da Vitali, ma anche con sostanziose concessioni agli istituti di emissione³⁰.

Il primo passo verso la realizzazione del piano di Vitali fu la trasformazione, realizzata il 28 luglio 1923, della Società finanziaria industriale, che rilevava anche le partite della Società finanziaria commerciale, in Società finanziaria per l'industria e il commercio (Sfic), accompagnata da alcune modifiche statutarie, dall'aumento del suo capitale da 10 a 20 milioni di lire e dalla nomina di un nuovo consiglio di amministrazione di cui entrarono a far parte Boncompagni, Clementi, Silvestri, Verardo e Vitali – quest'ultimo poi sostituito da Oscar Sinigaglia, che dal settembre successivo ne assunse la presidenza.

Il Banco di Roma, che al 30 giugno 1923 aveva già trasferito alla Sfic partite immobilizzate e perdenti per oltre un miliardo, completò entro il 20 ottobre il trasferimento delle ulteriori partite sino a un

ammontare di circa 1.700 milioni, che la finanziaria avrebbe a sua volta passato alla Sezione speciale autonoma per ottenere le sovvenzioni necessarie. Lo stesso giorno il Banco di Roma trasferì alla Sezione le 20.000 azioni che costituivano il capitale della Sfic, a maggior garanzia per il buon fine dei 773 milioni circa che riteneva effettivamente recuperabili.

Nel frattempo, il 12 agosto, mercé l'intervento decisivo di Mussolini le azioni del Banco di Roma di proprietà del Credito Nazionale e delle banche cattoliche federate vennero depositate, a nome di Mussolini, presso la Banca d'Italia, con l'impegno di cederle, al prezzo simbolico di una lira, all'ente «che sarebbe stato designato»; un mese dopo Vitali ottenne, finalmente, le dimissioni di Vicentini e dei suoi amici dal consiglio di amministrazione del Banco di Roma. L'assemblea straordinaria degli azionisti, convocata per il 29 settembre, provvide poi ad eleggere un nuovo consiglio di amministrazione e un nuovo collegio sindacale, ovviamente graditi a De' Stefani e al duo Boncompagni Ludovisi-Vitali, che sanciva la «fascistizzazione» dell'Istituto³¹.

Non si trattava, però, di quella «soluzione definitiva» che Vitali e De' Stefani avevano più volte richiesto: nonostante i toni minacciosi impiegati da Mussolini, il Credito Nazionale rimase, almeno per il momento, in piedi, saldamente controllato da Vicentini e dai suoi, mentre il Banco di Roma, ormai definitivamente staccato dal sistema di banche confessionali che ne avevano alimentato l'attività, doveva affrontare una carenza di mezzi dovuta alla sfiducia della tradizionale clientela cattolica.

Già all'indomani dell'elezione del consiglio, Vitali tornò a premere sulla Banca d'Italia per ulteriori finanziamenti, suscitando le proteste di Stringher, mentre ai primi di novembre era costretto a presentare al comitato direttivo del Banco una situazione disastrosa: la stragrande maggioranza delle filiali denunciava perdite, i depositi, lungi dall'aumentare, avevano ripreso a diminuire, mentre l'esercizio si sarebbe chiuso con una perdita che, nonostante gli artifici contabili adottati, raggiungeva i venti milioni. Un bilancio fallimentare che coinvolgeva direttamente sia il ministro De' Stefani che Mussolini, e rischiava di provocare pesanti ripercussioni politiche.

Alla fine di novembre venne quindi deciso di mettere in atto la fusione tra il Banco di Roma e la Banca Nazionale di Credito, una decisione fortemente voluta da De' Stefani ma prontamente neutralizzata da un'abile ed articolata missiva di Boncompagni Ludovisi a Mussolini, che in difesa della individualità del Banco avanzò svariate quanto solide argomentazioni di politica generale, non ultimo il rischio che la fusione contribuisse a concentrare in poche mani le maggiori attività economiche del paese, creando un nucleo di forze potenzialmente pericolose per lo stesso Mussolini³².

Scongiurato il pericolo di fusione, i nuovi amministratori del Banco, consci della contrarietà del ministro, si affrettarono ad acconsentire ad accordi di collaborazione con la Banca Nazionale di Credito, che tendevano ad eliminare una concorrenza considerata dannosa, stabilendo forme di cooperazione negli affari più importanti e un'opportuna distribuzione delle filiali dei due istituti, sia in Italia che all'estero, che contribuiva alla riduzione delle dipendenze italiane del Banco prefigurata da Vitali³³.

Restava comunque aperto, tramontato il piano di fusione predisposto dal ministero, il problema della sistemazione azionaria dei due istituti.

Se per quanto concerneva la Banca Nazionale di Credito la soluzione era ormai definita e si sarebbe concretizzata nei primi mesi del 1924, con l'aumento di capitale da 250 a 300 milioni e l'elezione di un nuovo consiglio di amministrazione che sanciva il passaggio dell'Istituto nelle mani di alcuni potenti gruppi industriali (Fiat, Edison, Rinascente, Falck) collegati al Credito Italiano, dalle cui fila provenivano anche i due nuovi amministratori delegati³⁴, meno facile appariva la costituzione di un gruppo capace di rilevare le azioni del Banco di Roma, che pesavano sulla Sezione speciale autonoma, mentre l'aumento di capitale da 150 a 200 milioni era stato affidato a un sindacato di garanzia³⁵.

D'altronde, la gestione Boncompagni-Vitali non sembrava in grado di rilanciare l'Istituto e i risultati apparivano mediocri, nonostante il massiccio trasferimento di partite immobilizzate alla Sfic, la soppressione di un gran numero di filiali, accompagnata dal licenziamento di moltissimi dipendenti, e soprattutto la cessione,

favorita dalla positiva fase di congiuntura economica dell'economia mondiale apertasi negli ultimi mesi del 1922, di alcuni pacchetti azionari di floride società rimasti di proprietà del Banco.

Gli utili straordinari conseguiti attraverso il realizzo delle migliori partecipazioni avrebbero finalmente consentito, dopo due anni, di distribuire un modesto dividendo del 5% agli azionisti, ma la ripresa appariva faticosa e, soprattutto, continuavano ad incombere sul Banco le considerevoli perdite, di cui avrebbe dovuto in seguito farsi carico, fatte registrare dalla Sfic nella liquidazione delle partite che le erano state accollate.

L'inversione del ciclo, che determinò una fase recessiva a partire dalla seconda metà del 1924, si sarebbe tradotta in una caduta dei titoli azionari soltanto nel febbraio 1925, ma già negli ultimi mesi del 1924 gli amministratori del Banco intavolarono trattative, concluse alla fine del marzo successivo, per ottenere una nuova convenzione con la Società finanziaria per l'industria e il commercio, cioè con la Sezione speciale autonoma.

La convenzione stipulata nel 1923 prevedeva tra l'altro che si effettuassero aggiornamenti annuali sulla situazione e gli amministratori del Banco erano intenzionati ad ottenere ulteriori vantaggi, non solo liberandosi (con un contributo di 25 milioni da versare in nove rate annuali senza interessi) della garanzia prestata a fronte di una parte delle immobilizzazioni trasferite alla Sfic, per circa 800 milioni, ma anche addossando alla Finanziaria, le cui azioni venivano cedute alla Sezione speciale autonoma per il valore simbolico di una lira (provvedendo al definitivo distacco della Sfic dal Banco di Roma), nuovi immobilizzi per circa 52 milioni di lire.

Dal canto loro, sia la Banca d'Italia che il ministro De' Stefani, che aveva già provveduto con il r.d. 1° gennaio 1924 ad inibire alla Sezione speciale autonoma ogni nuova operazione, intendevano invece evitare che i cosiddetti «aggiornamenti» provocassero un ulteriore aumento della circolazione monetaria «malata» emessa per conto della Sezione e proposero che una parte degli 85 milioni di «utili straordinari» conseguiti dal Banco venisse utilizzata per una parziale restituzione alla Sezione stessa di somme versate al Banco, attraverso la retrocessione, per un ammontare di 27 milioni, di partite in perdita.

La complessa trattativa in merito venne risolta da un intervento diretto di Mussolini, il quale, pur rigettando la pretesa degli amministratori del Banco di cancellare anche il previsto contributo di 25 milioni a liberazione della garanzia, impose a Stringher, nella sua qualità di presidente della Sezione speciale autonoma, di accoglierne in massima parte le richieste, ponendo a carico della Sezione l'ammontare delle nuove immobilizzazioni trasferite dal Banco, «ritenendo siffatte partite come dipendenti dallo svolgimento di quelle operazioni di sistemazione che furono considerate anteriormente al Decreto del dì primo gennaio 1924, n. 5», e consentendo così all'Istituto di formare una consistente riserva occulta «in guisa che ciò possa anche riverberarsi sul prezzo delle azioni del Banco» detenute dalla Sezione³⁶. Cinque mesi più tardi venne costituita, con un capitale iniziale di 75 milioni, la Società mobiliare finanziaria, che avrebbe completato l'operazione di distacco acquistando dalla Sfic tutte le azioni del Banco di Roma da essa detenute e impegnandosi a mantenere bloccate per cinque anni presso la Sezione speciale autonoma 1.010.000 azioni, pari alla maggioranza assoluta del capitale³⁷.

Con il definitivo distacco dal Banco della Società finanziaria per l'industria e il commercio, che accentrava ormai partecipazioni azionarie, trasferitele dall'Istituto, in oltre 200 società diverse, e il passaggio di proprietà della Sfic alla Sezione speciale autonoma, si sanciva, come giustamente sottolinea Gigliobianco, la trasformazione della Sezione stessa da ente creditizio in vera e propria holding³⁸.

Nel frattempo, la complessa e sotterranea partita giocata tra De' Stefani e Stringher in ordine alla natura della Sezione speciale autonoma sembrava aver raggiunto, con il r.d. 3 marzo 1925, n. 198, una soluzione di compromesso.

Al direttore generale del principale istituto di emissione premeva, a tutela in primo luogo della «sua» Banca d'Italia, mantenere separate le operazioni «speciali» derivanti dalla crisi, concentrando tutte le partite immobilizzate e perdenti derivanti dai vari interventi governativi nella sola Sezione speciale autonoma, nella prospettiva di una graduale smobilizzazione sia di tali partite che della

circolazione «anormale» ad esse relativa³⁹. Inoltre, Stringher puntava a una rigorosa separazione tra gli istituti di emissione e la Sezione speciale autonoma anche per quanto concerneva la copertura delle perdite, effettive o latenti, cui quest'ultima andava inevitabilmente incontro, attraverso la formazione di un fondo di riserva di proprietà della stessa Sezione, investito in titoli pubblici fruttiferi, a cui destinare anche i realizzi.

Proprio su quest'ultimo punto, che rappresentava la principale concessione ottenuta dagli istituti di emissione in occasione del secondo «salvataggio» del Banco di Roma ma che contribuiva a mantenere elevata la circolazione monetaria, si incentrava il braccio di ferro tra Stringher e De' Stefani.

Il ministro delle Finanze, particolarmente esposto alle critiche parlamentari e giornalistiche relative al disordine monetario e alla «circolazione malata» emessa per conto della Sezione, esercitò inutilmente nel corso del 1924 svariate pressioni su Stringher per ottenere che il fondo di riserva venisse portato a scomputo del credito della Banca d'Italia verso la Sezione, riducendo così quella parte della circolazione, mentre da più parti veniva auspicata la soppressione della Sezione stessa.

Al netto rifiuto di Stringher, che riteneva indispensabile l'accumulo di interessi sui titoli fruttiferi per coprire le perdite, De' Stefani reagì regolamentando l'ordinamento, rimasto vago, della Sezione autonoma: il r.d. 30 dicembre 1924 istituiva infatti un Comitato centrale amministrativo della Sezione cui, oltre ai direttori degli istituti di emissione, partecipavano anche due delegati governativi nominati dal ministro delle Finanze, mentre un consigliere della Corte dei Conti avrebbe esercitato il controllo della Sezione, riferendo al ministro stesso.

Due mesi dopo, Stringher e De' Stefani avrebbero raggiunto un compromesso, tradotto ai primi di marzo 1925 in un apposito decreto legge che dava facoltà al ministro delle Finanze di procedere, tramite un'emissione di buoni del Tesoro novennali, all'estinzione di una parte dei buoni accumulati nel fondo di riserva della Sezione, rimborsando gli istituti di emissione ed estinguendo la circolazione relativa, ma che prevedeva comunque l'accrescimento delle riserve attraverso il pagamento di un interesse del 4,5% da parte del Tesoro

sia sulla somma precedentemente investita in buoni fruttiferi, sia sui nuovi realizzi destinati a ridurre il debito verso gli istituti di emissione.

Pochi mesi più tardi, nel luglio 1925, Mussolini avrebbe dato il benservito a De' Stefani, sostituendolo con Giuseppe Volpi e segnalando così una netta inversione di tendenza nella politica economica di quello che era ormai divenuto il regime fascista.

Nel novero della complessa manovra deflazionistica attuata dal nuovo ministro delle Finanze, che culminò con la rivalutazione della lira a «quota '90», la Sezione speciale autonoma e la circolazione ad essa legata figuravano in primo piano, tra la fine del 1925 e la prima metà del 1926, tra i problemi la cui soluzione era indifferibile. A testimoniare, però, della impossibilità di procedere, *sic et simpliciter*, alla soppressione dell'ente che rappresentava «il fulcro dei congegni di salvataggio», il provvedimento che metteva fine alla Sezione, sostituendola peraltro con l'Istituto di liquidazioni, richiese, come vedremo nel capitolo successivo, un lungo processo di elaborazione e venne varato soltanto dopo aver provveduto all'unificazione degli istituti di emissione e all'emanazione della legge bancaria.

D'altronde, l'entità del problema era evidente dalle cifre, ampiamente note: il 20 novembre 1926, cioè al momento del passaggio all'Istituto di liquidazioni, le operazioni compiute dalla Sezione speciale autonoma per la liquidazione della Banca Italiana di Sconto ammontavano a 1.700 milioni e i realizzi a soli 127 milioni, quelle relative al Gruppo Ansaldo a 314 milioni a fronte di realizzi per 109 milioni, quelle per la Sfic, cioè per i vari «salvataggi» del Banco di Roma, a 2.171 milioni contro 655 milioni di realizzi; per il Consorzio interbancario, invece, le operazioni ammontavano a 176 milioni e i realizzi a 123 milioni e per la Banca Italiana di Credito e valori, lasciata ormai definitivamente cadere, le cifre relative erano di 20 milioni contro 3 di realizzi.

Nel complesso, quindi, i realizzi ammontavano a 1.017.000 – meno di un quarto dei 4.381.000 di operazioni compiute – e a fronte dei 3.364 milioni circa di partite passate in carico all'Istituto di liquidazioni figuravano riserve per soli 1.466 milioni, a smentire qualsiasi illusione in ordine alla possibilità di archiviare definitivamente, in tempi brevi, le conseguenze della crisi del primo dopoguerra.

[1](#) Cfr. in proposito E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano 1977.

[2](#) B. Stringher, *Cenni intorno al Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*, in Id., *Memorie riguardanti la circolazione ed il mercato monetario*, Roma 1925, p. 70.

[3](#) Per quanto concerne le vicende relative alla Banca Italiana di Sconto, ci permettiamo di rimandare a A.M. Falchero, *La Banca italiana di sconto 1914-1921*, Milano 1990. Sulla nascita dell'Istituto si veda inoltre E. Galli della Loggia, *Problemi di sviluppo industriale e nuovi equilibri politici alla vigilia della prima guerra mondiale: la fondazione della Banca Italiana di Sconto*, in «Rivista Storica Italiana», a. LXXXII (1970), pp. 824-886.

[4](#) Sulla Società bancaria italiana si vedano F. Bonelli, *La crisi del 1907*, Torino 1971 e A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. II, *Il sistema bancario tra due crisi*, Bologna 1980².

[5](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 18. Nel corso del conflitto il Csvi non venne, per la verità, chiamato ad intervenire in difesa dei titoli industriali, e la sua attività di sostegno alle imprese fu complessivamente modesta.

[6](#) L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. I, s.l. 1983.

[7](#) Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, *L'esperienza della Banca Commerciale Italiana*, Bologna 1980².

[8](#) Sulla crisi del Banco di Roma e sull'ingresso in forze, tra il 1914 e il marzo 1916, della Federazione bancaria italiana e del Credito Nazionale nell'Istituto, si veda l'esaustivo racconto di L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, Banco di Roma 1983.

[9](#) Si veda *Relazione del Comitato d'inchiesta sugli accaparramenti di azioni e sugli aumenti di capitale di Società anonime*, citata in A.M. Falchero, *La Banca italiana di sconto*, cit., pp. 123-135.

[10](#) Cfr. *L'accordo fra le grandi banche italiane*, in «La Finanza italiana», 6 luglio 1918.

[11](#) Tra il 1° gennaio 1919 e il 31 dicembre 1920 furono costituiti almeno 320 nuovi istituti di credito, tra cui figuravano una sessantina di anonime, una cinquantina di banche popolari e oltre 200 casse rurali (cifra peraltro approssimata per difetto, per la carenza di precise informazioni su decine, se non centinaia, di casi).

[12](#) Sull'origine e sulle vicende del Crediop si veda in particolare L. De Rosa, *Banche e lavori pubblici in Italia fra le due guerre (1919-1939)*, Milano 1979.

[13](#) La Italian Discount & Trust Co. venne infatti costituita, il 17 luglio 1918, con un capitale di mezzo milione di dollari, sottoscritto in parti eguali dalla Banca Italiana

di Sconto e dalla Guaranty Trust Co., e operò quale succursale della Sconto a New York; nello stesso anno la Sconto acquistò una partecipazione azionaria nel Banco Commerciale Italiano di Buenos Aires. Nel 1919 vennero aperte filiali in Brasile, e precisamente a São Paulo, Santos e Rio de Janeiro, e nel luglio dello stesso anno venne costituita la Banca Italo-Caucasica di Sconto, di cui la Banca Italiana di Sconto sottoscrisse 39.800.000 lire sui 40 milioni che ne costituivano il capitale.

[14](#) Carlo Parea era procuratore e consocio della Società anonima L. Marsaglia e C. e dal 1919 consigliere di amministrazione della Comit.

[15](#) Bonaldo Stringher intendeva infatti costituire un consorzio bancario per smobilizzare il credito della Sconto, e scrisse in proposito ad Angelo Pogliani, l'8 novembre 1920, invitandolo a «prendere l'iniziativa di una riunione che è la naturale conclusione di quelle tenute presso la Banca d'Italia».

[16](#) A partire dall'ottobre 1920 i dirigenti della Sconto tentarono di risolvere questo problema battendo una strada piuttosto costosa: le operazioni di comodato sui titoli, che, sia pure a prezzo piuttosto alto, consentivano di procurarsi anticipazioni per centinaia di milioni dalla Banca d'Italia. Cfr. A. Titi, U. Savoia, *Perizie depositate il 14 marzo 1925*, vol. I, pp. 189-191 [Archivio del Senato della Repubblica, Alta Corte, 234, C.20 (284)].

[17](#) Tra il 1920 e il 1921 le sovvenzioni su titoli concesse dal Consorzio aumentarono da 165 a 408 milioni, lo sconto di cambiali industriali da 495 a 784 milioni e le operazioni di credito navale da 46 a 285 milioni. Cfr. E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 17.

[18](#) Il Consorzio, formato – com'è noto – dagli istituti di emissione, dalla Commerciale, dal Credito Italiano e dal Banco di Roma, doveva assumere la mobilitazione di crediti della Banca Italiana di Sconto fino alla concorrenza di 600 milioni, per 300 dei quali «mediante lo sconto di crediti cambiari della stessa verso la Società Ansaldo e le Società del suo gruppo».

[19](#) Stringher ottenne le dimissioni dei Perrone il 3 dicembre 1921, dopo aver minacciato di imporre alla società una tassa di 500 milioni per extraprofiti.

[20](#) P. Rugafiori, *Uomini macchine capitali. L'Ansaldo durante il fascismo 1922-1945*, Milano 1981.

[21](#) Sulla Sezione speciale autonoma del Csvi cfr. M. Comei, *La regolazione indiretta: fascismo e interventismo economico alla fine degli anni Venti. L'Istituto di Liquidazioni (1926-1932)*, Napoli 1998 e A. Gigliobianco, *La Sezione Speciale Autonoma del Consorzio per Sovvenzioni su Valori Industriali*, in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario. 1919-1936*, Roma-Bari 1993, nonché il vasto apparato documentario pubblicato in tale volume.

[22](#) Sull'azionariato della Banca d'Italia cfr. R. Scatamacchia, *Azioni e azionisti. Il lungo Ottocento della Banca d'Italia*, Roma-Bari 2008.

[23](#) Archivio storico del Credito Italiano (d'ora in poi Ascì), *Verbali Consiglio di Amministrazione della B.N.C., seduta 23 settembre 1922*, citato in A.M. Falchero, *La Banca italiana di sconto*, cit., p. 234.

[24](#) Cfr. L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit. e A. De' Stefani, *Baraonda bancaria*, Milano 1960.

[25](#) Alla Società finanziaria industriale vennero trasferite, nel dicembre 1922, 98 partecipazioni, compresa la società automobilistica Itala, mentre alla Società finanziaria commerciale vennero trasferite, oltre ai titoli di società commerciali e di navigazione, anche la gestione e la liquidazione di parte delle attività esistenti in Egitto.

[26](#) Cfr. in proposito L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., pp. 348-354.

[27](#) Così scriveva Stringher a De' Stefani il 31 dicembre 1922. A testimoniare l'irritazione dei dirigenti degli istituti di emissione, in primo luogo Stringher e Miraglia, stanno peraltro numerosi documenti, in parte citati nel volume di Luigi De Rosa e in larga parte pubblicati in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit.

[28](#) I provvedimenti, ad eccezione dell'aumento della dotazione della Sezione speciale autonoma da un miliardo a un miliardo e mezzo, vennero pubblicati dalla «Gazzetta Ufficiale» l'11 gennaio 1923. Pochi giorni dopo, alla Sezione speciale autonoma venivano passate partite per circa 453 milioni, a cui si sarebbero aggiunte ben presto le restanti, sino al previsto ammontare di 977 milioni circa.

[29](#) In questo senso, Boncompagni Ludovisi scrisse a De' Stefani il 16 aprile 1923, addossando all'ostruzionismo dei vecchi amministratori del Banco la responsabilità per gli scarsi risultati della gestione di Vitali e invocando «provvidenze governative», tra cui il definitivo allontanamento dei vecchi consiglieri, un aumento di capitale dell'Istituto e un nuovo intervento che «alleggerisse» il Banco delle perdite, nonché una decisa azione per impadronirsi del Credito Nazionale sostituendone gli amministratori con «fiduciari del Governo». Cfr. in proposito L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., pp. 382-386.

[30](#) Con il d.l. 27 settembre 1923, n. 2158 veniva infatti disposta la proroga del privilegio di emissione e del corso legale sino al 31 dicembre 1930, la proroga della Sezione speciale autonoma sino alla medesima data, l'attribuzione degli utili degli istituti di emissione per le operazioni con la Sezione autonoma a un fondo di riserva presso la Sezione stessa – fondo alimentato sino al 1930 anche dagli «utili della Banca d'Italia in eccesso rispetto a quelli distribuiti per l'esercizio 1922» –, nonché l'accantonamento dei tre quarti della tassa di circolazione a copertura delle

perdite della Sezione. A risarcimento degli istituti di emissione veniva destinata la riserva statale accantonata sino al 1922 e per gli anni successivi sino al 1925, rappresentata da buoni del Tesoro ordinari e dai relativi interessi, mentre la Sezione speciale autonoma veniva autorizzata a reimpiegare in titoli di Stato le realizzazioni «riferentesi a tutte le operazioni da essa compiute».

[31](#) Per la composizione del nuovo consiglio, che comprendeva tre deputati e tre senatori e vedeva una maggiore rappresentanza del Mezzogiorno, rimandiamo al citato lavoro di Luigi De Rosa.

[32](#) All'elaborazione del progetto di fusione e alle trattative per l'acquisizione della Banca Nazionale di Credito da parte di gruppi industriali capitanati da Agnelli partecipò, in rappresentanza del ministero delle Finanze, Guido Jung, a cui, secondo Nicola De Ianni, si deve il piano di fusione perentoriamente presentato al Banco di Roma. A far rinviare la fusione non sarebbero state solo le accorate obiezioni in merito di Boncompagni Ludovisi, ma anche il parere giuridico contrario dell'avvocato generale della Banca d'Italia e, in ultimo, i dubbi di Agnelli sulla fattibilità di un progetto che prevedeva drastiche riduzioni di capitale e sostanziosi tagli di filiali e di personale. Cfr. N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Soveria Mannelli 2009, pp. 174-180.

[33](#) Per maggiori dettagli sul contenuto degli accordi cfr. L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., pp. 419-443. Nel marzo 1923 le dipendenze del Banco di Roma erano ben 200, di cui 185 in Italia, e Vitali riteneva che il numero complessivo di sedi e filiali italiane non dovesse essere superiore a 60-70.

[34](#) Il 25 marzo 1924 vennero nominati i nuovi consiglieri di amministrazione della Banca Nazionale di Credito e i nuovi sindaci (Asci, *Verbali Consiglio di Amministrazione della B.N.C., seduta 25 marzo 1924*). Mario Rossello venne nominato consigliere d'amministrazione della Banca Nazionale di Credito nella seduta del consiglio del 24 maggio 1924, insieme con Mario Solza e Francesco Somaini; Rossello e Solza furono nominati anche amministratori delegati dell'Istituto (Asci, *Verbali Consiglio di Amministrazione della B.N.C., seduta 24 maggio 1924*). Molti anni più tardi Solza, iscritto al Partito nazionale fascista dal 1923, avrebbe ricordato a Mussolini di aver assunto tale carica su sua precisa richiesta (cfr. Archivio centrale dello Stato, Segreteria particolare del Duce, Carteggio ordinario, fasc. 146.860).

[35](#) Il pacchetto azionario del Banco di Roma trasferito dalla Sfic alla Sezione speciale autonoma ammontava a circa 110 milioni, comprese le 200.000 azioni rilevate dal Banco San Giorgio, a cui erano state conferite dai Perrone.

[36](#) Per i particolari della trattativa, cfr. M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit., pp. 33-37.

[37](#) Si veda in proposito L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., in particolare pp. 462-467. Come giustamente sottolinea Confalonieri, nella composizione della società prevalevano debitori e controllate del Banco, esponenti di banche concorrenti e amministratori del Banco stesso.

[38](#) Per l'elenco delle società accentrate presso la Sfic al maggio 1925 si veda ancora L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., in particolare la nota 149 del cap. IX. Sulla portata del passaggio di proprietà della Sfic alla Sezione speciale autonoma cfr. A. Gigliobianco, *La Sezione Speciale Autonoma del Consorzio per Sovvenzioni su Valori Industriali*, cit., p. 185.

[39](#) In particolare, Stringher intendeva addossare alla Sezione speciale autonoma le operazioni residue del Consorzio interbancario, pari a 176 milioni, che pesavano in pratica soltanto sul portafoglio della Banca d'Italia, giacché da tali operazioni Comit e Credit si erano ben presto astenute.

2. Crisi del «grande capitale» e crisi dell'economia italiana da «quota '90» ai primi anni Trenta

di Anna Maria Falchero

1. Vasi di ferro e vasetti di coccio: il variegato universo bancario italiano tra due crisi e la legge bancaria del 1926

La caduta della Banca Italiana di Sconto e il cronico dissesto del Banco di Roma, ripetutamente sull'orlo della catastrofe, rappresentavano soltanto la punta dell'iceberg: la crisi del primo dopoguerra portò infatti al tracollo un numero consistente di banche medie e piccole, costrette a chiudere, secondo Alberto Cova, «un po' perché legate ad altre banche anch'esse in difficoltà» e «un po' perché creditrici di imprese che avevano finanziato sconsideratamente e in misura eccessiva rispetto alle loro disponibilità, senza particolare attenzione al frazionamento dei rischi»⁴⁰.

È pur vero che soltanto uno degli istituti di credito di medie dimensioni, la Banca Italiana di Credito e valori, finì con l'ottenere, grazie peraltro a non ben specificate «considerazioni di ordine politico»⁴¹, un consistente quanto poco risolutivo sostegno dal Consorzio interbancario e poi dalla Sezione speciale autonoma, ma certo né il governo né la Banca d'Italia ignoravano che, come scriveva Ugo Ancona, fosse «opinione diffusa che le banche costitui[ssero] il punto debole della nostra economia nazionale»⁴².

La breve ma intensa ripresa dell'economia internazionale tra la seconda metà del 1922 e la prima metà del 1924, che provocò tra l'altro un'ondata di nuove costituzioni bancarie, avrebbe almeno in parte mascherato l'effettiva portata della crisi e delle sue conseguenze sul comparto degli istituti di credito di medie e piccole dimensioni, ma la «questione bancaria», e in particolare la necessità di provvedere a una qualche forma di controllo che tutelasse, mediante l'applicazione di regole generali e obiettive, il pubblico risparmio, era tornata alla ribalta già all'indomani del crollo della Banca Italiana di Sconto e sul tavolo di Bonaldo Stringher era approvato, nella seconda metà del 1923, un articolato progetto di decreto dedicato appunto alle «norme per la tutela del risparmio»⁴³.

Era l'ultimo di una lunga serie di tentativi abortiti, intensificatisi dopo la crisi del 1907, tesi a regolare l'intero assetto del credito e a sottoporre a una qualche forma di vigilanza, oltre agli istituti di emissione, a quelli di diritto pubblico e alle casse di risparmio, anche gli istituti di credito privati⁴⁴. Ma, come tutti i precedenti, anche questo progetto di decreto finì col naufragare sullo scoglio della irriducibile opposizione del mondo bancario – e segnatamente dei suoi maggiori esponenti, la Comit e il Credit – a ogni ipotesi di regolazione e di vigilanza; sarebbe però tornato, almeno in parte, alla luce tre anni dopo, quando, come vedremo, la tematica della tutela del risparmio si sarebbe intrecciata con quella, ormai inderogabile, del risanamento monetario.

Nel frattempo, le riflessioni in ordine alla prevenzione delle crisi bancarie e all'opportunità della separazione tra credito a breve e credito a medio e lungo termine rimasero nel cassetto e il compito di testimoniare dell'esistenza di una concreta ipotesi, in qualche misura alternativa al meccanismo della banca mista, di finanziamento all'economia (o a parte di essa) venne affidato ai cosiddetti «enti Beneduce», cioè al Consorzio di credito per le opere pubbliche e all'Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità, istituito nel 1924⁴⁵.

Il Crediop, che aveva «la finalità di concorrere alla ricostruzione economica del paese», provvedendo al finanziamento non solo delle bonifiche ma anche di una vasta mole di opere pubbliche

«necessarie allo sviluppo economico moderno», come porti, ferrovie, strade, linee di navigazione interna, era stato costituito, com'è noto, con d.l. 2 settembre 1919 e dotato di un capitale di 100 milioni (sottoscritto per 60 milioni dalla Cassa depositi e prestiti e per i restanti dall'Ina, di cui Beneduce era presidente, e dalla Cassa nazionale per le assicurazioni sociali), capitale peraltro del tutto insufficiente a far fronte al prevedibile ammontare delle domande di mutuo. Per assicurare i finanziamenti a lungo termine alle imprese affidatarie di opere pubbliche, il Crediop doveva quindi attingere a una parte consistente del risparmio nazionale, attraverso l'emissione di titoli obbligazionari dotati di particolari «attrattive»⁴⁶, al cui collocamento dovevano provvedere, peraltro, gli istituti di credito, e in primo luogo le casse di risparmio⁴⁷. Questo meccanismo, che prefigurava nelle linee generali il funzionamento della Sezione finanziamenti industriali dell'IRI, avrebbe stentato peraltro a decollare, penalizzato dalla profonda crisi del mercato finanziario, tanto che alla fine del 1920 le obbligazioni faticosamente collocate ammontavano a poco più di 42 milioni e mezzo, a fronte di mutui stipulati per oltre 88,3 milioni, mentre nel corso del 1921 venne stipulato un solo mutuo.

Solo a partire dai primi mesi del 1923, in coincidenza con la fase di ripresa internazionale, il Crediop, di cui Beneduce era stato riconfermato presidente, riuscì a dare inizio, con l'emissione di obbligazioni per 50 milioni, «al ciclo di attività, obbligazioni-mutui-obbligazioni che caratterizza[va] l'opera dell'Istituto», collocando in breve tempo oltre 325 milioni di obbligazioni⁴⁸.

Sull'onda del successo ottenuto, nel biennio 1923-24, nel collocamento dei titoli del Consorzio, pur nella pressoché totale inesistenza di un mercato obbligazionario, al Crediop venne poi affiancato un istituto «fotocopia» dedicato alle imprese di pubblica utilità, destinato a sovvenzionare, attraverso la concessione di mutui con garanzia ipotecaria, «gli impianti idro e termoelettrici, le reti di distribuzione di energia, le elettrificazioni ferroviarie, le comunicazioni telefoniche, gli acquedotti ed altri servizi pubblici di grandi centri»⁴⁹.

La costituzione dell'Icipu, deliberata con r.d.l. 20 maggio 1924, n. 731, rappresentava un nuovo tassello di quello che sarebbe stato definito «sistema Beneduce» e puntava anch'esso a fornire, sotto l'egida di un ente di diritto pubblico, a uno dei principali comparti industriali italiani, quello elettrico, un canale di finanziamento alternativo alle anticipazioni bancarie, stimolando la crescita di un mercato nazionale di obbligazioni capace di attirare risparmi non reinvestiti in titoli di Stato.

Agli inizi del 1925, quando il nuovo istituto venne definitivamente costituito, la fase di ripresa era però ormai esaurita e se n'era aperta una di instabilità, all'insegna della speculazione borsistica e della più decisa svalutazione della lira, che avrebbe seriamente condizionato le possibilità di collocamento dei titoli di entrambi gli istituti sul mercato nazionale⁵⁰, mentre il ricorso ai mercati esteri, e segnatamente a quello americano, era palesemente subordinato alla sistemazione dei debiti di guerra e al risanamento monetario.

D'altronde, se gli interventi diretti di De' Stefani per stroncare la speculazione borsistica e i rialzi del tasso di sconto – che in soli quattro mesi passava dal 5,50 al 7% – avevano finito col provocare un crollo di Borsa, non erano però bastati né a migliorare la quotazione della lira sui mercati mondiali né a rilanciare il mercato obbligazionario. Dalla metà del 1925 la lira continuava a perdere punti, e i titoli, comprese le obbligazioni del Crediop, facevano ormai altrettanto⁵¹.

Nel luglio dello stesso anno, Alberto De' Stefani lasciava il passo al nuovo ministro, Giuseppe Volpi di Misurata, che diede immediatamente inizio a una fase di difesa diretta della lira, ma soprattutto a un intenso sforzo per accelerare le trattative con Gran Bretagna e Stati Uniti per la sistemazione dei debiti di guerra, condizione indispensabile per ottenere prestiti americani, per facilitare i quali andava predisponendo anche una serie di agevolazioni fiscali⁵².

Alla metà di novembre del 1925 Volpi, con il concorso di Beneduce, concludeva l'accordo con gli Stati Uniti per i debiti di guerra e, contemporaneamente, otteneva un prestito di 100 milioni di dollari

dalla Casa Morgan, destinato alla «difesa della lira», per poi sottoscrivere, pochi mesi dopo, l'accordo con la Gran Bretagna⁵³.

Le prime mosse del nuovo ministro (che, lo ricordiamo, era anche un esponente di punta della grande industria elettrica) non dovettero comunque dispiacere alle grandi banche miste italiane, che pure scommettevano piuttosto apertamente sulla svalutazione della lira per accrescere il valore di un portafoglio titoli che si era enormemente gonfiato tra la fine del 1922 e la prima metà del 1925. La consolante prospettiva di poter piazzare consistenti emissioni sul mercato americano si accompagnava infatti, almeno sino all'agosto 1926, a un'ipotesi se non di ulteriore svalutazione, quanto meno di una rivalutazione della lira graduale e contenuta, che avrebbe lasciato ancora ampi margini di manovra alla speculazione.

La scelta, comune a tutte e tre le maggiori banche miste (Comit, Credit e Banca Nazionale di Credito), di incrementare il portafoglio titoli e le partecipazioni anziché approfittare del favorevole andamento della Borsa per smobilizzare quello che lo stesso Toeplitz definiva, alla metà del 1925, «un peso in titoli e partecipazioni superiore a quanto comporterebbe il coefficiente normale di liquidità»⁵⁴, non rispondeva soltanto, o almeno non principalmente, a un «disegno [...] attuato con massiccia stoltezza» derivante da «una previsione che non si è poi verificata: il crollo della lira e l'inflazione dei profitti industriali» a cui, *a posteriori*, si riferiva Alberto De' Stefani⁵⁵.

Era, semmai, la logica conseguenza del rinnovato e rinforzato predominio dei loro gruppi dirigenti nel complesso rapporto banca-industria. Liberatisi definitivamente del pericolo di «cattura» da parte dei gruppi industriali, di cui il tentativo di scalata in solitaria attuato da Riccardo Gualino nell'aprile 1924 – e prontamente rintuzzato – rappresentò l'ultimo episodio⁵⁶, i dirigenti di Comit e Credit (quest'ultimo saldamente insediato, dalla metà del 1924, anche alla testa della Banca Nazionale di Credito) non solo avevano ormai «blindato», attraverso il Consorzio mobiliare finanziario e la Compagnia finanziaria nazionale, una maggioranza azionaria «di tutto riposo» dei rispettivi istituti, dai cui consigli di amministrazione erano già scomparsi anche i rappresentanti stranieri, ma avevano

anche rafforzato, o riconquistato, nel corso della crisi del 1921-22, le redini di una quota consistente delle grandi imprese italiane, senza dimenticare le opportunità offerte dalla liquidazione della Banca Italiana di Sconto e del Gruppo Ansaldo⁵⁷.

Se si considera, poi, che proprio dalla partecipazione attiva ad «operazioni straordinarie» – cioè costituzioni societarie, nuove emissioni azionarie, fusioni ecc. – gli istituti di credito lucravano altrettanto «straordinari» ricavi, sotto varie forme, risulta evidente l'attrattiva esercitata dall'afflusso di nuovi capitali alle società per azioni, industriali e non, che nel corso del 1924 faceva registrare investimenti per quasi cinque miliardi di lire, per più di quattro quinti destinati ad aumenti di capitale⁵⁸.

Dalla metà del 1925, il mutamento di congiuntura e la svolta al ribasso delle quotazioni borsistiche avrebbero reso necessari ripetuti interventi sul mercato azionario a difesa del corso dei titoli accumulati in portafoglio, oltre a un sempre più largo ricorso al risconto presso la Banca d'Italia, tanto da convincere Bonaldo Stringher, nel marzo dell'anno successivo, della necessità di dar vita, con la partecipazione dei quattro maggiori istituti di credito, a una finanziaria «di sostegno» per fronteggiare il ribasso dei titoli, delle cui vicende ci occuperemo in un paragrafo successivo: la Società finanziamento titoli (Softit).

L'afflusso di investimenti azionari verificatosi tra la fine del 1922 e la prima metà del 1925 non riguardava, peraltro, soltanto il comparto delle società industriali, immobiliari e commerciali, ma aveva ovviamente interessato il settore bancario. Alla netta contrazione che aveva visto scomparire, tra il 1920 e il 1923, ben 59 istituti di credito ordinario e 325 banche popolari, si sovrappose un'ondata di nuove costituzioni e di aumenti di capitale: tra il 1922 e il 1925 vennero infatti costituite ben 146 anonime di credito e 45 banche popolari, che andavano ad aggiungersi alle 334 anonime e alle circa 560 popolari «superstiti».

I prevedibili effetti della mutata congiuntura sull'andamento di questa pleora di istituti di credito, nonché sulla sorte dei risparmi ad essi affidati, riportò sul tavolo di Stringher, agli inizi del 1926, il progetto di un intervento legislativo volto a istituire una qualche

forma di vigilanza e di controllo che, pur senza fornire – come avrebbe sostenuto il ministro Volpi – «una preventiva garanzia per i loro depositi», provvedesse in una certa misura alla «tutela» dei risparmiatori, dalle cui «sane abitudini» dipendeva, tra l'altro, l'esito delle manovre per arrestare la svalutazione esterna e interna della lira⁵⁹.

L'elaborazione della legge bancaria, cui contribuirono soprattutto Alberto Beneduce, il direttore generale del Tesoro Pace e l'avvocato della Banca d'Italia Bonelli, richiese parecchi mesi e diverse successive versioni, che attenuarono in misura decisamente consistente il carattere regolatorio cui era ispirato il progetto accantonato nel 1923 e da cui prendeva le mosse lo studio dei nuovi provvedimenti, ma suscitò comunque l'ostinata e decisamente miope opposizione degli esponenti del mondo bancario – di cui era portavoce il direttore generale dell'Abi, Giuseppe Bianchini –, pervicacemente decisi, nonostante il preoccupante elenco di dissesti bancari, ad evitare qualsivoglia forma di controllo⁶⁰.

Le pressioni esercitate dal mondo bancario e le obiezioni di principio avanzate da alcuni membri della numerosa commissione creata per lo studio della legge bancaria dovettero sortire un qualche effetto, talché il provvedimento, finalmente varato il 7 settembre 1926 e intitolato alla «tutela del risparmio», pur introducendo l'istituzione dell'albo bancario, subordinando la costituzione di nuovi istituti di credito e l'apertura di sedi e filiali all'autorizzazione ministeriale e alla vigilanza da parte della Banca d'Italia, divenuta ormai l'unico istituto di emissione, rinviava ad un successivo regolamento la fissazione di alcune delle norme più controverse⁶¹, limitandosi a stabilire un rapporto di 1 a 10 tra il patrimonio e l'insieme dei depositi e dei conti correnti e la destinazione a riserva di un decimo degli utili.

Il nodo centrale della questione, cioè la specializzazione del credito, pur ben presente nelle riflessioni di Stringher e di Beneduce, rimaneva peraltro irrisolto.

D'altronde, se la contemporanea adozione di due provvedimenti che disponevano la circolazione per conto del Tesoro e un limite massimo alla circolazione per conto del commercio (dando così

inizio a una politica apertamente deflazionistica) aveva determinato in misura decisiva il varo della legge sulla tutela del risparmio, superando le resistenze e le manovre dilatorie messe in atto dagli oppositori, la sua effettiva indiscriminata e rigida applicazione poteva provocare conseguenze disastrose sull'intero sistema bancario e richiedeva quindi estrema cautela e la conquista di una reale posizione di forza da parte della Banca d'Italia, effettivo controllore del sistema, nei confronti delle grandi banche miste.

Le condizioni necessarie per rendere effettivo il ruolo di vigilanza e di guida della Banca d'Italia nei confronti dell'intero sistema erano ancora, al momento del varo del regolamento applicativo, il 6 novembre 1926, tutte da costruire, e un eventuale tentativo di limitare direttamente il potere delle grandi banche miste, introducendo la separazione tra credito a breve e a medio e lungo termine, avrebbe potuto, nelle parole di Stringher, «gravemente perturbare una condizione di fatto ormai acquisita»⁶², facendo naufragare l'intera operazione.

L'autorevolezza ed il potere necessari per mettere ordine nello stato di anarchia in cui si trovava il mondo bancario e dar vita a un sistema coerente non sarebbero stati raggiunti – e Stringher ne era sicuramente consapevole – se non attraverso la puntuale definizione, nel concreto, di ogni singolo controverso dettaglio nell'applicazione di una legge e di un regolamento di per sé piuttosto generici ed elastici, e cioè gradualmente e soprattutto attraverso una grande autonomia e un'organizzazione efficiente, in grado di esercitare un controllo effettivo.

L'ampiezza dei compiti affidati all'Istituto di emissione, e la reale portata delle problematiche presenti in ciascun comparto del credito, sarebbero d'altronde emerse chiaramente soltanto attraverso la pignola ricognizione affidata alle sedi della Banca d'Italia, che portò, tra la fine del 1927 e gli inizi del 1928, alla schedatura pressoché completa di tutte le svariate entità che, a qualsiasi titolo, raccoglievano risparmi ed erano quindi potenzialmente soggette a vigilanza.

Da tale precisa mappatura emergevano con chiarezza non soltanto gli squilibri territoriali, già peraltro in larga misura ben noti, ma anche la precarietà e la sostanziale fragilità di migliaia di organismi creditizi

minori (banche private, casse rurali o agrarie, cooperative e ditte con diversi scopi sociali che raccoglievano anche risparmi, ecc.) cui faceva da contrappunto l'altrettanto preoccupante tendenza invasiva al «gigantismo» di una manciata di istituti di credito, alcuni direttamente riconducibili a grandi gruppi industriali, che si erano andati rapidamente allargando nel clima «euforico» di svalutazione monetaria e di rialzi borsistici seguito alla crisi del 1921-22 e che presentavano più di un pericoloso sintomo di potenziali dissesti⁶³.

Esclusa l'ipotesi di razionalizzare il sistema per via autoritaria, l'azione della Banca d'Italia si sarebbe indirizzata alla ricerca di un difficile equilibrio tra la necessità di limitare la tendenza espansiva degli istituti maggiori, tesa a rastrellare risparmio per dirottarlo verso impieghi centralizzati, sottraendo credito alle economie locali, e quella, altrettanto pressante, di eliminare centinaia, se non migliaia, di istituti minori troppo deboli e generalmente male amministrati tra cui si disperdeva una quota consistente di risparmi, senza peraltro privare vaste aree del paese di sportelli creditizi.

Faceva eccezione il comparto delle casse di risparmio e dei monti di pietà, per i quali venne invece adottata una soluzione «autoritaria», razionalizzandolo d'imperio attraverso un apposito decreto legge, emanato nella prima metà del febbraio 1927, che imponeva alle casse di risparmio con depositi inferiori a cinque milioni di fondersi con altra cassa della stessa provincia o di provincia limitrofa⁶⁴, eliminando così un centinaio di istituti, per lo più minuscoli, e determinando un assetto territoriale destinato, con poche eccezioni e qualche marginale aggiustamento, a restare invariato per parecchi decenni.

Si trattava del primo passo verso un assetto organico del sistema, che nelle intenzioni del governo e della Banca d'Italia si sarebbe dovuto articolare in modo equilibrato sul territorio, non solo evitando l'eccessivo «affollamento» degli sportelli, ma anche dimensionando il capitale minimo delle aziende di credito in base all'area territoriale (nazionale, regionale o provinciale) in cui operavano⁶⁵.

La norma, ovviamente, si applicava in modo diretto soltanto alle nuove costituzioni, ma, pur opponendosi all'ipotesi avanzata dal ministro dell'Economia Belluzzo, che nell'aprile 1928 suggeriva di

sfoltire la pletera di istituti di credito e di filiali esistenti imponendo anche in questo caso la concentrazione obbligatoria, Bonaldo Stringher riteneva che, attraverso il ricorso alla *moral suasion* e a un attento esercizio dei poteri attribuiti all'Istituto di emissione in materia di fusioni, incorporazioni e apertura di nuovi sportelli, anche l'anarchico «pregresso» sarebbe stato gradualmente reincanalato e ricondotto verso una più razionale distribuzione territoriale.

L'emanazione della legge per la tutela del risparmio e del relativo regolamento si configurava, in sostanza, come una mossa «psicologica», tesa da un lato a rassicurare i risparmiatori e dall'altro a segnalare alle componenti del sistema bancario la volontà governativa di razionalizzarne *per il futuro* la struttura, ma che nell'immediato non era previsto alcun intervento diretto – eccezion fatta per le casse di risparmio – sugli istituti di credito esistenti.

Ciononostante, si trattava di un tassello fondamentale della complessa manovra che avrebbe portato, tra il dicembre 1927 ed il febbraio 1928, alla cessazione del corso forzoso e alla convertibilità in oro dei biglietti della Banca d'Italia, cioè a «quota '90», giacché avrebbe consentito all'Istituto di emissione di indirizzare, se non di dirigere, le ricadute potenzialmente catastrofiche della stabilizzazione monetaria.

D'altronde, ad agevolare tra l'altro anche le concentrazioni bancarie «gradite» alla Banca d'Italia, era intervenuto, nel settembre 1927, un apposito regio decreto legge che favoriva fiscalmente tali operazioni, ed era in corso, a vari livelli, una numerosa serie di fusioni e assorbimenti, solo in parte riconducibili, come vedremo, alle tormentate vicende delle banche cattoliche aderenti alla Federazione bancaria italiana, mentre svariati altri casi riguardavano le anonime e le popolari «luzzattiane»⁶⁶.

Senza contare che alla spinta alla concentrazione bancaria, accelerata dalla politica deflazionistica, si aggiungeva un impressionante numero di fallimenti, cosicché tra il 1926 e il 1929 risultano scomparse, a una prima occhiata approssimata probabilmente per difetto, 153 società di credito ordinario.

2. L'industria italiana a «quota '90» e l'Istituto di liquidazioni

Unificati gli istituti di emissione ed impostata la legge per la tutela del risparmio, a rendere operativi i provvedimenti (adottati lo stesso giorno) che disponevano sia la circolazione per conto del Tesoro sia il limite massimo alla circolazione per conto del commercio, dando così formale attuazione alla politica deflazionistica che avrebbe portato a «quota '90», restava aperto l'«opprimente incubo» incarnato dalla Sezione speciale autonoma.

Attesa l'impossibilità di sopprimerla, giacché continuava ad essere «un organo essenziale, con funzioni, diritti ed obblighi, i quali possono ben passare ad altri Istituti ma non venire eliminati»⁶⁷, alla Banca d'Italia, ormai ufficialmente l'unica finanziatrice della Sezione, incombeva il compito di escogitare una soluzione che consentisse di ottemperare all'ultimatum del ministro Volpi, cioè «che per la fine di ottobre abbia a sparire il conto Sezione Autonoma», mantenendo però, al contempo, le funzioni essenziali che ne avevano fatto «il fulcro delle operazioni di salvataggio»⁶⁸.

Accantonate le varie ipotesi di procedere a una riforma della Sezione speciale autonoma che, pur velocizzando il risanamento della circolazione e la mobilitazione dei crediti, lasciasse il più possibile invariati «i già stabiliti congegni» evitando di turbare «l'iniziato corso delle liquidazioni», Bonaldo Stringher e Alberto Beneduce si concentrarono, a partire dall'estate 1926, sul progetto di trasformarla in un nuovo ente «sostitutivo».

Nel progettare la metamorfosi, che comportava una ridefinizione sia delle modalità di copertura delle perdite sia dello smobilizzo dei crediti e delle partecipazioni azionarie, Stringher non solo intendeva ovviamente rafforzare, in primo luogo, le tutele a garanzia dell'esposizione della Banca d'Italia verso il nuovo ente (e in questo senso erano indirizzate le varie richieste rivolte al ministro delle Finanze, e in larga misura accolte, in ordine alla formazione del fondo di riserva di quello che sarebbe divenuto l'Istituto di liquidazioni), ma puntava anche a mantenere distinte le diverse gestioni che facevano capo alla Sezione speciale autonoma,

conservando in vita gli organismi intermedi che fungevano da «paravento» ed evitando che l'Istituto di emissione figurasse, sia pur indirettamente, nelle operazioni di liquidazione.

Le preoccupazioni di Stringher, che si era già opposto con successo alla cessione in blocco delle partite della Banca Italiana di Sconto da liquidare alla Sezione speciale autonoma, prevista dal d.l. 26 marzo 1926, nascevano sia dall'immensa mole di liti pendenti che dalla valutazione, sostanzialmente pessimistica, in ordine alle prospettive della gestione diretta, da parte del nuovo ente, di imprese in gran parte dissestate ed insolventi.

Su quest'ultimo terreno, le resistenze e le obiezioni avanzate dalla Banca d'Italia non valsero a smuovere la decisione del governo di affidare direttamente all'Istituto di liquidazioni, che si configurava così come una holding a pieno titolo, anche le attività relative alla liquidazione della Banca Italiana di Sconto e della Gio. Ansaldo, anch'essa posta in liquidazione con il decreto costitutivo, ma contribuirono, con ogni probabilità, alla definizione degli ampi poteri attribuiti all'ente, cui veniva anche consentito di usufruire di agevolazioni in materia fiscale e di derogare, per agevolare le liquidazioni, ad alcune norme del Codice di Commercio, sgombrando così il terreno «da una quantità di intralci e di giudizi»⁶⁹.

A differenza della Sezione speciale autonoma, che «funzionava presso la Banca d'Italia con limitato personale», l'Istituto di liquidazioni, che ne rappresentava – come viene più volte sottolineato – «l'ente continuatore», aveva sia personalità giuridica che un modesto capitale proprio (peraltro mai versato), ma soprattutto una propria organizzazione, definita a grandi linee nel decreto istitutivo (che ne nominava il vertice, cioè il comitato direttivo e il collegio dei revisori dei conti) e quindi specificata da un successivo decreto ministeriale che istituiva un ufficio centrale amministrativo, a cui spettava l'esercizio sia delle attribuzioni della soppressa Sezione speciale autonoma sia di quelle spettanti ai vari enti la cui gestione veniva accentrata nell'Istituto di liquidazioni⁷⁰.

In ossequio, probabilmente, alle riserve avanzate dalla Banca d'Italia, che aveva pesantemente inciso, tramite il parere del suo direttore, sulla composizione del vertice dell'Istituto,

l'amministrazione degli enti dipendenti venne comunque mantenuta distinta, redigendo, oltre al bilancio complessivo, bilanci separati per ciascun ente, così come separate figuravano le gestioni relative al recupero di crediti o di altre attività, la cui rappresentanza veniva conferita a tutti i singoli direttori delle sedi e delle succursali della Banca d'Italia.

Il 20 novembre 1926 l'Istituto di liquidazioni assumeva quindi la gestione delle operazioni di credito eccezionali compiute dalla Sezione speciale autonoma, e in seguito a consegne ricevute entro il mese di gennaio 1927 assumeva poi la gestione della liquidazione della Banca Italiana di Sconto, della Gio. Ansaldo e della Società finanziaria per l'industria e il commercio, sulla base dei bilanci di tali enti al 31 dicembre 1926.

Sino a quella data, la Sezione speciale autonoma aveva complessivamente erogato 4.381 milioni di lire⁷¹, a fronte di realizzazioni per un totale di 1.017 milioni, cosicché «le operazioni trapassate il 20 novembre 1926 dalla cessata Sezione all'Istituto di liquidazioni, risultarono di milioni 3.364», suddivisi pressoché equamente tra la liquidazione della Sconto e la «sistemazione» del Banco di Roma⁷².

Per quanto rappresentasse, in lire correnti all'epoca, una cifra decisamente impressionante, si trattava peraltro del residuo di gestioni iniziate tre o quattro anni prima, che avevano già fatto registrare perdite effettive e svalutazioni presunte di considerevole entità⁷³, ma nel riesaminare le singole partite, «in relazione alle condizioni economiche generali», notevolmente peggiorate nel primo semestre del 1927, l'Istituto di liquidazioni avrebbe rivisto «al ribasso» l'entità dei presunti realizzi, portando a 2 miliardi e 261 milioni le perdite da coprire⁷⁴.

A fronte di tali perdite, peraltro, le riserve già accantonate venivano a loro volta riconsiderate e ridotte a 1.375 milioni, con una decurtazione di cento milioni dovuta alla trasformazione dei buoni del Tesoro ordinari in titoli del Littorio ed al ribasso delle quotazioni di borsa, mentre le previsioni in ordine ai futuri accantonamenti dovevano necessariamente tenere conto della presumibile riduzione dei cespiti derivanti dalla tassa di circolazione, che rappresentavano

circa metà dell'importo accantonato, mettendo in forse la reale possibilità di cancellare lo scoperto verso la Banca d'Italia entro la data prevista, fissata al 31 dicembre 1930.

Alla metà del 1928, le nuove norme sull'applicazione della tassa di circolazione, introdotte con r.d. 17 giugno 1928 in seguito alla fissazione della nuova parità della lira – meglio nota come «quota '90» –, avrebbero pesantemente inciso sulla formazione delle riserve dell'Istituto, tanto da richiedere, a seguito di una durissima trattativa tra Stringher e il ministro Volpi, la stipula di due nuove convenzioni con la Banca d'Italia⁷⁵.

Per di più, già nei primi mesi di quell'anno si era reso necessario rivedere ulteriormente la previsione delle perdite, giacché, in seguito alle insistenti richieste avanzate dagli enti interessati, il governo aveva sia accollato all'Istituto ulteriori partite perdenti provenienti dal Banco di Roma, per un ammontare di 71 milioni di lire, concedendo allo stesso Banco un abbuono di 20 milioni e mezzo sul contributo di 25 milioni dovuto come concorso sulle perdite⁷⁶, sia accolto la richiesta di alleggerire di 52 milioni il prezzo della cessione della «nuova» Ansaldo e della Transatlantica Italiana, rilevate dalla Banca Nazionale di Credito e dal Credito Italiano, prolungando inoltre i termini di pagamento⁷⁷.

Nonostante gli sforzi di Volpi e dello stesso Istituto di liquidazioni di presentare tali «operazioni speciali» come un'ulteriore attuazione degli interventi precedenti, si trattava in realtà, quanto meno nel caso del Banco di Roma, di un nuovo intervento di salvataggio, approvato da Mussolini sulla base dell'ennesimo progetto di risanamento elaborato dal nuovo presidente del Banco, Antonio Stefano Benni – nominato pochi mesi dopo le dimissioni di Boncompagni Ludovisi –, una volta accantonati, grazie al rigido atteggiamento del ministro delle Finanze, progetti di sistemazione ben più onerosi⁷⁸.

Al di là del considerevole risparmio – orgogliosamente esibito nella prima relazione del comitato direttivo – dovuto all'accentramento e all'unificazione di gran parte delle funzioni, nonché alla facoltà di modificare il trattamento economico e normativo non solo del personale «degli Enti e delle Società di cui [...] aveva assunto la liquidazione o la gestione e amministrazione» ma anche degli enti e

società da questi partecipate per oltre la metà del capitale⁷⁹, l'Istituto fece ogni sforzo per fornire un'interpretazione «rigorosamente restrittiva» dei compiti, potenzialmente più vasti, affidatigli dal decreto istitutivo.

La finalità dell'Istituto, veniva costantemente ribadito, era «di restituire all'attività privata, alle migliori condizioni possibili, nell'interesse della liquidazione, e quindi dello Stato, le imprese e i valori ancora esistenti di compendio dei dissesti», e «i nuovi aiuti alle aziende facenti capo alle gestioni [...] che il decreto di creazione [...] consenti[va] di concedere in quanto necessari ai fini delle migliori realizzazioni» vennero «deliberati secondo criteri severamente restrittivi» e quindi «ammessi nei soli casi in cui risultarono indispensabili per il soddisfacimento di impegni inderogabili e improrogabili [...] ovvero opportuni e convenienti per superare difficoltà che avrebbero potuto determinare rischi di oneri o di perdite»⁸⁰.

Ciò nonostante, l'Istituto finì col dover concedere, tra il 1927 e il 1930, nuove sovvenzioni per un ammontare complessivo che si aggirava tra gli 80 e i 90 milioni di lire annue; ma, soprattutto, rimase inevitabilmente coinvolto nelle operazioni di svalutazione e di reintegro del capitale di società «gestite», quando non fu direttamente chiamato ad orchestrarne la sistemazione e la riorganizzazione aziendale, come nel caso dell'Alfa Romeo e della Motomeccanica, pur risultando sostanzialmente privo dell'«organizzazione da società finanziaria» che pure sarebbe stata necessaria per esercitare efficacemente la funzione di holding che andava di fatto assumendo.

D'altronde, a qualificare, se non a mitigare, l'impetoso giudizio di Confalonieri, secondo cui l'Istituto si mosse in un'ottica «grettamente aziendale dei problemi»⁸¹, rinunciando a perseguire un qualche sia pur modesto obiettivo di razionalizzazione e di accorpamento di alcune società controllate, riteniamo opportuno segnalare come lo spazio di manovra del suo gruppo dirigente fosse, oggettivamente, ben ristretto, mentre la costante indecisione tra prospettive di liquidazione, cessione o gestione delle varie imprese era in larga misura dovuta alla variabilità delle «decisioni superiori» di ordine

politico a cui, giocoforza, doveva inchinarsi. Senza contare che, quanto meno nelle intenzioni iniziali, l'Istituto avrebbe dovuto esaurire la propria esistenza «temporanea» entro un triennio e, privo com'era (ad eccezione del misero fondo di dotazione iniziale, pari a cinque milioni) di mezzi propri, dipendeva essenzialmente dalla Banca d'Italia, il cui interesse prioritario (salvo, ovviamente, disposizioni «superiori») era quello di ottenere in tempi brevi il rimborso delle ingenti cifre anticipate per le varie operazioni.

Mancavano, insomma, anche in questo secondo abbozzo di Stato imprenditore, i presupposti necessari per oltrepassare il limite dell'ordinaria amministrazione e formulare un qualche progetto in ordine all'assetto di settori industriali in cui, peraltro, le imprese che si trovava a gestire (o a liquidare) rappresentavano una quota piuttosto modesta, se si tiene conto che le scelte fondamentali in ordine alla sistemazione del Gruppo Ansaldo erano già state definite e realizzate nel corso del quadriennio precedente e che, quindi, all'Istituto di liquidazioni non spettava altro compito se non quello di vendere (o svendere) a pezzi e bocconi i rimasugli «al miglior offerente».

Anche questo compito si sarebbe rivelato tutt'altro che semplice, giacché se da un lato alcuni «bocconi» si sarebbero rivelati del tutto «incommestibili», altri avrebbero invece scatenato gli appetiti, non privi di sostegni politici locali e non, di più di un compratore di dubbia affidabilità, mentre la «fase di raccoglimento e di riassetto» (ma sarebbe forse più corretto definirla recessione) dell'economia italiana rallentava le operazioni di cessione, rimettendo spesso in discussione operazioni apparentemente già concluse, e scoraggiava i compratori «affidabili»⁸².

Tra il 1927 e il 1930, nella prima fase di vita dell'Istituto di liquidazioni, definita non a caso «liquidatoria», il debito verso la Banca d'Italia venne comunque ridotto da 1.900 a 626 milioni soprattutto attraverso l'incremento delle riserve, che contribuirono per 860 milioni di lire, mentre i realizzi si ridussero progressivamente, passando, al netto delle nuove sovvenzioni concesse alle varie gestioni, dai 150 milioni del 1927 ai 90 del 1930, con un apporto complessivo di soli 414 milioni. A loro volta, le operazioni in essere si ridussero da 3.368 milioni a 2.954, di cui

1.662 costituivano perdite già accertate, mentre i residui 1.292 milioni rappresentavano la valutazione contabile delle attività residue⁸³. Attività che, come si legge nella *Relazione* per l'esercizio 1930 (che può considerarsi come quella conclusiva della prima fase di vita dell'Istituto di liquidazioni), pur potendo dar luogo «ad un recupero considerevole» non sarebbero bastate per saldare il debito e porre così fine alla lunga vicenda dei salvataggi del dopoguerra⁸⁴.

Poco importava, però, giacché al 31 dicembre 1930, data che avrebbe dovuto sancire la conclusione delle operazioni, la situazione dell'Istituto di liquidazioni risultava ormai radicalmente mutata e la «sistemazione delle rimanenze provenienti dai precedenti dissesti si [sarebbe svolta] insieme con quella delle partite derivanti dai nuovi interventi» deliberati pochi giorni prima, che attribuivano all'Istituto stesso – la cui durata veniva prorogata al 31 dicembre 1935 – nuovi e più onerosi compiti di salvataggio.

La riforma dell'Istituto, attuata tramite una serie di decreti emanati, a tambur battente, tra il 26 dicembre 1930 e il marzo 1931, rappresentava infatti il preludio di una lunga e crescente serie di interventi di salvataggio che, con modalità differenti, riguardavano diverse componenti del sistema bancario, comprese le due maggiori banche miste, di cui l'Istituto di liquidazioni sarebbe stato, nel biennio successivo, il principale strumento.

A preannunciare tale riforma e la decisione di attribuirgli nuovi compiti e nuovi ordinamenti, stabilendo le modalità di reperimento delle risorse necessarie, intervenne infatti il r.d.l. 26 dicembre 1930, che prorogava sino al 1950 la facoltà di emissione della Banca d'Italia e sino al 1935 la devoluzione a favore delle riserve dell'Istituto sia delle eccedenze di bilancio della Banca d'Italia sia dei tre quarti della tassa di circolazione, mentre consolidava in 135 milioni l'anno l'importo dei versamenti a carico del Tesoro disposti nel 1925 a favore della precedente Sezione speciale autonoma⁸⁵.

Cinque giorni dopo, il d.m. 31 dicembre 1930 provvedeva a delineare il nuovo ordinamento dell'Istituto, elevando il numero dei membri del comitato direttivo da sette a nove e riservando alla Banca d'Italia e al Tesoro la designazione diretta di due membri ciascuno, nonché dei tre componenti del collegio dei revisori, ma

definendo anche in misura più esplicita la dipendenza dal ministro delle Finanze, cui dovevano essere comunicate le deliberazioni dello stesso comitato, la cui esecutività era subordinata all'assenso, o per meglio dire al «silenzio», del ministro stesso, mentre della prevista giunta esecutiva da nominarsi in seno al comitato facevano parte di diritto i due rappresentanti del Tesoro⁸⁶.

Il giorno successivo, cioè il 1° gennaio 1931, il ministro Mosconi provvedeva, con decreto ministeriale, alla nomina del presidente – riconfermando il senatore Elio Morpurgo – del comitato direttivo e dei revisori; due mesi dopo veniva emanato un nuovo regolamento che ne formalizzava la struttura organizzativa, pur mantenendo l'obbligo di mantenere distinte le varie gestioni e di redigere bilanci separati per ciascuna di esse⁸⁷.

Nella seconda metà del gennaio 1931, Mosconi comunicava quindi all'Istituto il testo di un «riservatissimo» decreto del capo del governo (mai apparso sulla «Gazzetta Ufficiale») che elencava i nuovi interventi di salvataggio cui l'Istituto era chiamato a contribuire, allegando le relative convenzioni e fornendo dettagliate istruzioni in merito⁸⁸.

La nuova *tranche* di salvataggi, in cui l'Istituto di liquidazioni figurava, almeno inizialmente, come mero strumento esecutivo di accordi già in larga misura perfezionati, o in via di perfezionamento, riguardava, come vedremo, alcune banche cattoliche, ma soprattutto la Banca Agricola Italiana, di cui non era stata ancora decisa la sorte, e una prima sistemazione del Credito Italiano e della Banca Nazionale di Credito, dal primo incorporata da pochi mesi.

Nonostante questo indubbio segnale delle difficoltà che ormai anche le maggiori banche miste incontravano, si trattava peraltro, a conferma della sostanziale sottovalutazione della portata della crisi internazionale – che agli occhi dei protagonisti appariva evidentemente offuscata dagli strascichi della recessione dovuta alla rivalutazione monetaria, con cui si era praticamente saldata –, di interventi contingenti e circoscritti, ancora ben lontani dal prefigurare le reali dimensioni che l'intervento statale avrebbe finito per assumere.

3. Con un occhio di riguardo: lo Stato fascista e il dissesto delle banche cattoliche

Nel gennaio 1931 la questione delle banche cattoliche e dei loro effettivi o potenziali dissesti si trascinava ormai da anni, ed aveva già richiesto più di un salvataggio e registrato più di una vittima tra le 52 banche che nel 1919 aderivano alla Federazione bancaria italiana e facevano capo al suo organo centrale, il Credito Nazionale, costituiti entrambi nel 1914, in tempo utile per intervenire in soccorso del Banco di Roma⁸⁹.

Alla Federazione bancaria, che inizialmente contava soltanto 12 aderenti sulle 74 banche cattoliche a cui faceva capo buona parte delle oltre 2.000 casse rurali, si sarebbero uniti, nel corso del conflitto, altri istituti di credito confessionali, mentre la stessa Federazione avrebbe promosso, nel primo dopoguerra, la diffusione di istituti di credito cattolici in molte regioni d'Italia e di casse rurali segnatamente nel Mezzogiorno⁹⁰.

La breve fase espansiva del primo dopoguerra vide come protagoniste anche le maggiori banche cattoliche – tra cui il Credito Romagnolo e il Piccolo Credito Bergamasco –, molte delle quali trasformate da cooperative in anonime pure, che allargarono la loro sfera d'azione oltre i limiti della provincia in cui avevano operato e si impegnarono nel finanziamento di attività industriali; ma già dal 1921-22 tale fase sfociò in una serie di assorbimenti e di concentrazioni tese a favorire gli istituti di maggiori dimensioni e più strettamente legati al Credito Nazionale, a scapito tra l'altro delle casse rurali «migliori»⁹¹.

La Federazione bancaria rappresentava, d'altronde, nonostante il definitivo distacco dal Banco di Roma, la componente più problematica dal punto di vista finanziario (anche se in quel decennio erano andate incontro a fallimenti o incorporazioni numerose piccole banche cattoliche non federate), ma soprattutto più «spinosa» dal punto di vista politico, considerati i legami di alcuni suoi esponenti da un lato con il Vaticano e dall'altro con il Partito popolare⁹².

L'atteggiamento del governo fascista nei confronti delle banche cattoliche federate sull'orlo del dissesto avrebbe a lungo oscillato tra la necessità di compiacere la Santa Sede e la volontà di «spopolarizzare le banche cattoliche», attraendo «nell'orbita del regime» i loro dirigenti, una parte dei quali si era comunque affrettata a salire sul carro fascista già nei primi mesi del 1923, senza peraltro convincere del tutto Mussolini in ordine alla propria affidabilità.

Scartato un primo progetto «autoritario» elaborato da Carlo Vitali nella prima metà del 1923 ed appoggiato da De' Stefani, che prevedeva di mettere in liquidazione il Credito Nazionale per sciogliere la Federazione, affidando la sistemazione dei vari istituti alle banche cattoliche «più antiche e più solide», estranee alla Federazione stessa e dirette da «uomini della vecchia azione cattolica, sostanzialmente conservatori, contrari al settarismo popolare»⁹³, la Banca d'Italia e il governo si limitarono, nel biennio successivo, a prendere atto dei fallimenti di una ventina di banche cattoliche minori, federate e non, e delle crescenti difficoltà in cui si dibatteva, grazie anche al suo coinvolgimento nel fallimento di Max Bondi, il Credito Nazionale⁹⁴.

La condizione critica in cui si trovava l'organo centrale della Federazione delle banche cattoliche approdò sulla scrivania del nuovo ministro, Giuseppe Volpi, già nell'estate del 1925, e la questione delle banche cattoliche venne dallo stesso Volpi, fermamente deciso a non impegolare il suo ministero e la Banca d'Italia in un ulteriore salvataggio generalizzato a spese della finanza pubblica, più volte prospettata a Mussolini, mentre un numero crescente di istituti confessionali si avvicinava, nel corso del 1926, all'orlo del baratro.

Nell'ottobre dello stesso anno, l'assemblea delle banche federate deliberava la messa in liquidazione del Credito Nazionale, che venne peraltro lasciata in sospeso mentre si provvedeva ad un cambio, pilotato da Mussolini, ai vertici della Federazione e alla ricostituzione di una giunta presieduta dal senatore Filippo Crispolti, gradito alla Santa Sede ma chiaramente schierato a fianco del fascismo, affiancato da un fiduciario di Volpi, il presidente della Cassa di Risparmio di Venezia Angelo Pancino, incaricato di «osservare» la

situazione senza «impegnare in alcun modo la responsabilità del governo»⁹⁵.

Pochi mesi dopo, nel gennaio 1927, a testimoniare di una situazione ormai pressoché insostenibile, la «rinnovata» e apparentemente «fascistizzata» Federazione bancaria italiana si rivolgeva al ministro per ottenere, tramite un aumento del capitale della Banca d'Italia di 10 milioni verso la Banca Cattolica Vicentina e la Banca Cattolica di Udine, un «aiuto» per il gruppo delle banche cattoliche venete che formavano l'Unione economica delle Tre Venezie, pesantemente coinvolte nel sostegno al Credito Polesano di Rovigo⁹⁶, proprio mentre due delle stesse banche venete venivano sollecitate ad intervenire nel previsto aumento di capitale del Piccolo Credito di Ferrara, ormai avviato al fallimento.

Il 31 agosto 1927, in una riunione delle banche cattoliche federate promossa dal fiduciario di Volpi, Angelo Pancino, la liquidazione del Credito Nazionale tornò all'ordine del giorno, accompagnata dalla proposta di costituire una cassa di ammortamento e di sistemazione che provvedesse non soltanto a far fronte a tale liquidazione ma anche alle evidenti difficoltà delle banche federate, su cui un'apposita commissione era incaricata di indagare⁹⁷.

I risultati di tale indagine (svolta a partire dal gennaio 1928, quando ormai erano fallite altre 22 banche cattoliche con 144 filiali ed altrettante, con ben 472 filiali, erano in procinto di chiudere i battenti) vennero comunicati nell'aprile 1928 dal fiduciario di Stringher, Punturieri, sia alla Banca d'Italia e al ministro Volpi che al presidente della Federazione bancaria italiana, sotto forma di una «breve e sobria» relazione sulla situazione di 47 banche federate⁹⁸.

Dal rapporto, che pure risulta improntato a grande benevolenza verso «i veri vasi capillari nell'economia creditizia del paese»⁹⁹, risultava peraltro evidente come buona parte dei 171 milioni di capitale complessivo fossero in realtà carta straccia, giacché per oltre 116 milioni le azioni risultavano possedute, direttamente o indirettamente, dalle banche stesse, mentre le perdite complessive, gran parte delle quali attribuibili ai nove istituti di maggiori

dimensioni, ammontavano ad oltre 530 milioni e superavano capitali e riserve di circa 327 milioni di lire¹⁰⁰.

Il pur tutt'altro che rassicurante studio di Punturieri offrì ai nuovi dirigenti della Federazione il destro per proporre un nuovo progetto di sistemazione delle banche federate, incentrato sulla creazione di un Istituto centrale delle banche cattoliche, che avrebbe dovuto provvedere, giovandosi di non ben specificate «benevolenze attive» da parte della Banca d'Italia (invitata per di più a non intralciare gli sforzi con sgradite ispezioni o controlli), ad evitare «quelle pronte ed affrettate liquidazioni di alcuni enti» che avrebbero prodotto «un'impressione funesta all'economia nazionale»¹⁰¹.

La proposta incontrò la netta opposizione sia del direttore generale della Banca d'Italia che del ministro delle Finanze Volpi, entrambi consapevoli che sarebbe inevitabilmente sfociata in un «terzo tentativo di assalto alle Casse dello Stato», a cui si sarebbero accollati i costi, non precisabili, di un «salvataggio totalitario» dell'intero raggruppamento¹⁰².

La rigida presa di posizione del ministro, che rischiava di intralciare le trattative in atto tra Mussolini e la Santa Sede per il Concordato, non dovette risultare del tutto estranea al suo allontanamento e alla sua sostituzione con Antonio Mosconi, se proprio il giorno stesso in cui lasciava il dicastero Volpi indirizzava alla Banca d'Italia un lungo e dettagliato promemoria in cui, dopo aver ripercorso l'intero iter dei salvataggi bancari del dopoguerra, ribadiva la necessità di assumere «apertamente un atteggiamento rigido e quasi di intransigenza» per evitare che «si possa sostituire la responsabilità dello Stato, tutore, a quella di organismi privati, per quanto indispensabili e rappresentanti interessi cospicui»¹⁰³.

Allontanato Volpi, la Federazione bancaria tornò alla carica sollecitando Stringher a concedere l'autorizzazione necessaria alla costituzione dell'Istituto centrale delle banche cattoliche, mentre Bevilacqua e Bontadini, a capo rispettivamente della Banca Cattolica Vicentina e del Credito Veneto, sottoposero al nuovo ministro la richiesta di un concorso del governo per la sistemazione degli Istituti di credito del loro gruppo, insistendo sul progetto già presentato.

La risposta non fu incoraggiante: Antonio Mosconi non sembrava più ben disposto del suo predecessore ad autorizzare «qualsiasi sacrificio da parte del Tesoro o dell'Istituto di emissione» per assecondare una sistemazione che rappresentava un compito di «esclusiva spettanza» della Federazione bancaria italiana, e ribadì a chiare note «il pieno disinteresse del governo fascista per le imprese economiche non vitali»¹⁰⁴.

Accompagnata dal parere contrario della Banca d'Italia sull'opportunità di dar vita a un istituto che avrebbe soltanto aggiunto un nuovo anello alla già lunga catena degli impegni, senza recare un effettivo riparo alle situazioni dissestate, tale risposta sembrava dovesse affossare definitivamente la proposta, ma né Mosconi né Stringher avevano fatto i conti con l'inevitabile interesse del Vaticano per le banche cattoliche, ricche di depositi provenienti da un largo stuolo di fedeli e in cui erano implicati vescovi e personaggi ecclesiastici.

Con l'ingresso in campo del gesuita Pietro Tacchi Venturi, abile mediatore tra la Santa Sede e Mussolini in svariate e delicate faccende, la questione delle banche cattoliche cambiava aspetto e la pratica passava sulla scrivania del capo del governo, ben più interessato ad ottenere il consenso al Regime di quei «rurali» su cui la Chiesa esercitava un indubbio controllo¹⁰⁵.

Le fondate obiezioni di Stringher vennero rapidamente superate e il 20 dicembre 1928 si costituì, con alla presidenza Nicola Bevilacqua, il nuovo organo federale delle banche cattoliche, dotato di un capitale iniziale di 50 milioni, ben lontano dai 140 milioni ottimisticamente preventivati dal progetto originale e del tutto insufficienti, come divenne ben presto evidente, a far fronte alla situazione.

D'altronde, l'Istituto centrale di credito arrivava di gran lunga troppo tardi per salvare le banche più compromesse¹⁰⁶, mentre per il Banco di Santo Spirito, nuovamente sull'orlo del baratro, si era ormai previsto un nuovo salvataggio: il 1° gennaio 1929 avrebbe assorbito la Banca Regionale e sarebbe passato nelle mani dell'Istituto italiano di credito marittimo, stralciando partite immobilizzate e perdenti per

circa 80 milioni, accolte all'Istituto nazionale per i cambi con l'estero.

Pochi mesi dopo la sua costituzione, l'Istituto centrale di credito si rivolgeva, com'era ampiamente prevedibile e previsto, alla Banca d'Italia per ottenere «un fido per il risconto» di 50 milioni, indispensabile per far fronte al «contraccolpo» della caduta del Piccolo Credito di Cuneo. Si trattava dell'evidente conferma della tesi di Volpi e di Stringher, secondo cui l'Istituto era semplicemente un tramite delle consociate, che puntavano ad ottenere un intervento di «salvataggio generalizzato» e indiscriminato a spese della Banca d'Italia, su cui sarebbero ricaduti i costi.

Ben decisi a limitare quanto meno i danni, dal momento che «disinteressarsi completamente delle banche cattoliche abbandonandole tutte alla loro sorte» avrebbe provocato conseguenze catastrofiche «per l'economia nazionale e per il prestigio del Fascismo tanto all'interno quanto all'Estero», la Banca d'Italia e il ministero delle Finanze sottoposero immediatamente a Mussolini un programma di azione che ricalcava, specificandole, le linee già tracciate da Volpi: lasciar cadere le sette banche non risanabili, affidandone la liquidazione alle «consorelle», risanare le altre dodici banche dissestate, attraverso assorbimenti o concentrazioni, e agevolare comunque, anche per le altre quindici banche federate, accorpamenti che portassero ad «organismi più saldi»¹⁰⁷.

Il costo previsto per portare a termine l'intera operazione – un centinaio di milioni, di cui 63 a fondo perduto – si sarebbe ripartito tra lo Stato, la Banca d'Italia e «gli interessati alla sistemazione bancaria», e l'opera di risanamento sarebbe stata affidata all'Istituto centrale di credito «adeguatamente riformato e rinforzato», portandone il capitale a 100 milioni, con il contributo della Santa Sede, e ricostruendone il consiglio di amministrazione «con elementi sicuri e capaci»¹⁰⁸.

In ultima analisi, sarebbe stata adottata proprio questa più «articolata» e «flessibile» soluzione, ma i tempi e, soprattutto, i costi relativi si sarebbero dilatati ben oltre le previsioni: l'Istituto centrale di credito, il cui capitale non risultava ancora né raccolto né versato,

riuscì ad ottenere soltanto un anno dopo, nell'aprile 1930, un prestito di 50 milioni dalla Banca d'Italia che gli consentisse di funzionare, mentre del contributo di 50 milioni da parte della Santa Sede si erano ormai perse definitivamente le tracce¹⁰⁹.

Nel frattempo, l'unica fusione ad andare in porto, grazie a un contributo di sette milioni e al decisivo intervento della Banca Nazionale del Lavoro, che ne aveva assunto il controllo, era stata quella tra dodici «banchette» marchigiane ed abruzzesi nella Banca delle Marche e degli Abruzzi, che aveva assunto anche la liquidazione della Società bancaria marchigiana¹¹⁰.

Con il primo prestito da parte della Banca d'Italia, accompagnato da un «cambio della guardia» al vertice dell'Istituto centrale di credito, di cui assumeva la presidenza Stefano Cavazzoni – un altro «transfuga» dal Partito popolare al fascismo –, si sarebbe dato finalmente inizio alle previste «concentrazioni» destinate, almeno nelle intenzioni, a sistemare definitivamente la questione delle banche cattoliche a partire da quelle venete¹¹¹, lombarde ed emiliane¹¹².

Non tutte le operazioni filarono comunque lisce né, soprattutto, vennero limitate all'ambito cattolico. Pur indirettamente, si potevano infatti ricondurre a tale «sistemazione» pure i contributi, anch'essi destinati ad aumentare in misura consistente, che l'Istituto di liquidazioni doveva mettere a disposizione dell'Istituto San Paolo di Torino (10 milioni) e della Banca Popolare di Novara (75 milioni), che avrebbe assorbito il Piccolo Credito Novarese: in entrambi i casi, infatti, le perdite andavano ricondotte al fallimento, nell'agosto 1930, della Società per le bonifiche ferraresi, cui erano destinati altri 20 milioni «per pagamenti di imposte e lavori di conduzione agricola nel 1931», una «creatura» del Credito Nazionale e del suo presidente, Giuseppe Vicentini, che aveva coinvolto anche alcune banche cattoliche estranee alla Federazione.

All'Istituto stesso veniva dato inoltre il compito di coprire la perdita iniziale di 25 milioni – portata l'anno successivo a 75 milioni – derivante dalla fusione tra un'altra banca federata, il Credito Toscano, che figurava tra le più seriamente compromesse, e la Banca di Firenze, che avrebbe dato vita alla Banca Toscana, posta

sotto il controllo del Monte dei Paschi di Siena, a conferma di una predisposizione, accentuatasi nel periodo successivo, ad affidare a istituti di diritto pubblico, che risulteranno di conseguenza in forte espansione, la gestione delle «sistemazioni» scaturite dai vari salvataggi.

All'intervento per le banche marchigiane della Banca Nazionale del Lavoro, poi coinvolta anche nel salvataggio di quelle lombarde ed emiliane, e del Monte dei Paschi di Siena per quelle toscane, che avrebbero peraltro richiesto ulteriori erogazioni da parte dell'Istituto di liquidazioni, si accompagnava infatti l'azione di «razionalizzazione» e riorganizzazione del sistema bancario meridionale che il Banco di Napoli, tramite la Banca Agricola Commerciale del Mezzogiorno, appositamente costituita, avrebbe portato avanti tra il 1930 e il 1935, dopo che a una serie impressionante di dissesti di banche minori si erano aggiunti quelli delle maggiori banche regionali, in gran parte cattoliche¹¹³.

Nella questione delle banche cattoliche, così come negli altri tre salvataggi cui era chiamato a contribuire dal decreto «riservatissimo» del 31 dicembre 1930¹¹⁴, il compito dell'Istituto di liquidazioni sembrava limitato a quello di «ufficiale pagatore», incaricato al più di sbrigare le scartoffie amministrative: un semplice tramite tra la Banca d'Italia, che in molti casi aveva già anticipato le somme necessarie, e i protagonisti dei «salvataggi», il cui elenco, «riassunto» da un nuovo riservatissimo decreto emanato il 31 gennaio 1932, si sarebbe allungato a dismisura nel corso del 1931, via via che gli effetti devastanti della crisi internazionale si riverberavano sul già pericolante sistema bancario italiano e che nuove sovvenzioni si rendevano necessarie per impedire i minacciati crolli¹¹⁵.

In entrambi i decreti l'Istituto di liquidazioni figurava, d'altronde, nella medesima veste di mero «strumento esecutivo» anche in riferimento ai ben più cospicui contributi da erogare per lo «smobilizzo» delle banche miste, affidato in questa prima fase a due società finanziarie: il decreto del dicembre 1930 assegnava infatti all'Istituto soltanto il compito di anticipare fino a 330 milioni a una società ancora inesistente, la Società finanziaria italiana, mentre il

decreto successivo, emanato nel gennaio 1932, si sarebbe aperto con l'incarico di «mettere a disposizione della Società Finanziaria Industriale (Sofindit) [...] la somma di un miliardo, che dalla Società stessa sarà pagata alla Banca Commerciale Italiana»¹¹⁶.

Assai meno limitato e ben più impegnativo doveva rivelarsi, invece, l'ulteriore compito assegnato all'Istituto, che il decreto del dicembre 1930 lasciava convenientemente nel vago: finanziare la Banca Agricola Italiana «fino a concorrenza della somma che risulterà necessaria per la sua sistemazione o per rimborsare i depositanti in caso di sua liquidazione o per coprire le perdite all'ente ovvero agli enti rilevatori in caso di suo assorbimento totale o parziale».

In questo caso, infatti, la tormentata vicenda di quella che, da modesta ditta bancaria privata, si era rapidamente trasformata nel corso degli anni Venti in uno dei dieci maggiori istituti bancari italiani¹¹⁷, peraltro strettamente legato alle vicissitudini di Riccardo Gualino e del suo gruppo industriale, si concluse, dopo svariati interventi di sostegno da parte della Banca d'Italia, nel trasferimento all'Istituto di liquidazioni – che si impegnava ad accollarsi l'intero ammontare dei debiti – di tutte le attività patrimoniali della Banca Agricola Italiana, che veniva messa in liquidazione. Le ben 829 dipendenze che essa aveva vennero rilevate da dieci istituti di credito, a cui passavano tutti i depositi e i corrispondenti conti creditori, mentre l'Istituto di liquidazioni garantiva loro un credito pari all'importo delle passività che si assumevano e, soprattutto, veniva in possesso di partecipazioni azionarie, spesso maggioritarie, in una ventina di società industriali e non, che andavano ad aggiungersi agli impegni di gestione ereditati dalla Sezione speciale autonoma del Consorzio sovvenzioni su valori industriali¹¹⁸.

Nuovi tasselli si aggiungevano quindi, nei primi mesi del 1931, al variegato mosaico con cui era alle prese quell'informe e tuttora indefinito embrione di Stato imprenditore incarnato dall'Istituto di liquidazioni. Anche la loro gestione avrebbe finito con l'oscillare tra ipotesi di cessione, liquidazioni e tentativi di risanamento, a sottolineare la sostanziale riluttanza della Banca d'Italia, di cui l'Istituto rappresentava, in sostanza, la *longa manus*, ad assumere compiti di gestione industriale.

D'altronde, la consapevolezza della necessità di formulare una nuova soluzione al problema del finanziamento industriale, ma anche di porre mano ad una più radicale riorganizzazione del sistema bancario, sarebbe maturata nel corso del biennio 1931-32 anche attraverso l'accumularsi degli interventi addossati all'Istituto di liquidazioni, mano a mano che, come vedremo, con l'esaurirsi delle soluzioni alternative, diveniva evidente come lo stesso Istituto rappresentasse, con le sue limitazioni, uno strumento inadeguato a far fronte all'ampiezza e alla profondità della crisi finanziaria e industriale.

4. Il grano e il loglio: vecchie e nuove «scatole finanziarie» delle banche miste

Alla crisi e agli interventi di salvataggio delle due maggiori banche miste, il Credito Italiano e la Banca Commerciale Italiana, sono ormai dedicati tanti e tali studi da rendere quasi pleonastico anche il più scarso riassunto di tali vicende¹¹⁹. Dalle quali, d'altra parte, finì per scaturire una soluzione destinata a rivelarsi decisamente innovativa, non prima, però, di aver percorso ed esaurito, se non tutte, gran parte delle possibili alternative.

E a scandire le tappe delle «stupende» deformazioni della struttura delle grandi banche di credito ordinario¹²⁰, nonché della crisi e dei tentativi di farvi fronte senza abbandonare il modello della banca mista, sarebbe stata, in una sorta di *crescendo*, l'architettura delle diverse «scatole finanziarie» e dei vari compiti ad esse demandati man mano che il nodo gordiano dei rapporti tra banca e industria – o, per meglio dire, tra *grandi* banche e *grandi* industrie – si andava facendo sempre più stringente, per non dire soffocante.

All'origine stava, come sottolineato *ad nauseam* da tutti coloro che si sono in qualche modo occupati di tali vicende, e come abbiamo accennato nel capitolo precedente, se non l'ultimo, il più pericoloso tentativo di «cattura» delle due grandi banche miste, cioè la «scalata alle banche» della primavera del 1920, sfociato nella costituzione delle due finanziarie chiave, il Consorzio mobiliare finanziario e la

Compagnia finanziaria nazionale, attraverso cui Comit e Credit «possedevano se stesse».

Nelle mani dei gruppi dirigenti dei due Istituti, che rispondevano ormai a consigli di amministrazione in larga misura «ornamentali» e dominavano l'azionista di controllo, si era progressivamente concentrato anche il controllo sul ristretto numero di grandi e medie imprese che rappresentavano circa un terzo del capitale complessivo delle società italiane.

Partecipazioni e pacchetti azionari che si erano accumulati nella fase espansiva e inflazionistica continuarono ad accumularsi anche nella mutata congiuntura economica, e segnatamente dopo il crollo della Borsa nel 1925 e l'avvio della politica deflazionistica. Era, almeno in una certa misura, una strada obbligata: a fronte delle palesi difficoltà delle imprese finanziate, partecipazioni minoritarie venivano «rafforzate» per garantire crediti di dubbio realizzo, che a loro volta si trasformavano in partecipazioni e in pacchetti azionari, aprendo la strada a nuove aperture di credito, mentre la difesa in Borsa del corso dei titoli in portafoglio portava inevitabilmente a nuovi acquisti e, quindi, a potenziali nuove perdite, e così via.

Ad accelerare la mutazione della «fisiologica simbiosi» tra banca e industria nella ormai famosa «fratellanza siamese» sembrano aver contribuito, d'altronde, anche i mutamenti intervenuti nel sistema creditizio italiano dopo l'emanazione della legge bancaria. Anche le partecipazioni bancarie, italiane ed estere, erano infatti andate aumentando lungo tutto il corso degli anni Venti¹²¹, mentre si acuiva la concorrenza tra i principali istituti di credito ordinario, che, per di più, a partire dal 1927-28 erano alle prese con i «privilegi» di cui godevano le «banche pubbliche» (Banco di Napoli e Banco di Sicilia) e la Banca Nazionale del Lavoro, nonché con le conseguenze della rapida espansione territoriale – dovuta in larga misura ai «salvataggi» in cui erano coinvolti – di enti «prima a carattere esclusivamente regionale» come il Monte dei Paschi di Siena, l'Opera Pia di San Paolo di Torino e la Banca Popolare di Novara, mentre le stesse casse di risparmio, all'indomani della razionalizzazione «d'imperio» del comparto, avevano esteso il loro campo d'azione¹²². Pur non traducendosi, nell'immediato, in una

diminuzione della raccolta in Italia, la concorrenza diretta così esercitata aveva «necessariamente ridotto il lavoro dei grandi istituti di credito ordinario», accentuando da un lato la dipendenza dalla raccolta «estera», di gran lunga più «volatile» e più sensibile agli andamenti dell'economia mondiale e, dall'altro, la già forte propensione dei loro dirigenti a prediligere i grandi affari finanziari, concentrando i rischi in un numero limitato di aziende¹²³.

D'altra parte, il sostegno ai titoli quotati sembrava incontrare anche il favore del ministro delle Finanze e della Banca d'Italia, che nel marzo 1926 avrebbero fattivamente appoggiato (se non promosso) la costituzione di una finanziaria dotata di un capitale di 100 milioni, la Società finanziamento titoli, cui partecipavano i quattro maggiori istituti di credito e alla quale era assicurato il risconto presso la Banca d'Italia sino a 400 milioni, portati poi a 500, degli effetti emessi «all'ordine di uno degli Istituti partecipanti e con deposito a garanzia dei titoli» acquistati o ceduti dagli istituti stessi «sino a concorrenza della propria quota di capitale»¹²⁴.

Lungi dal rappresentare uno strumento efficace di contrasto dell'enorme ribasso dei titoli, la Softit si sarebbe rivelata, alla resa dei conti, soltanto una delle «scatole» tra cui venivano distribuite le perdite, considerate testardamente «contingenti» e «temporanee», in attesa di «tempi migliori»: al 31 gennaio 1931 il portafoglio titoli della finanziaria, che ai prezzi di carico ammontava a poco più di 254 milioni, era valutato in 101 milioni, mentre al 31 marzo 1933 le perdite raggiungevano i 212 milioni, oltre il doppio del capitale sociale¹²⁵.

Anche il ricorso ai prestiti esteri, segnatamente americani, reso possibile dal consolidamento del debito di guerra con gli Stati Uniti, avrebbe ben presto esaurito la sua «funzione stabilizzatrice»: già nel dicembre 1927, dopo che erano andate in porto, oltre al prestito Morgan alla Fiat, un certo numero di emissioni obbligazionarie negli Stati Uniti, destinate per la maggior parte, direttamente o tramite l'Icipu, alle imprese elettriche¹²⁶, risultava evidente l'impossibilità di procedere oltre «facendovi ostacolo la materia convenientemente ipotecabile e l'esistenza di fonti di profitto certe e permanenti» e si ipotizzava il ricorso al «collocamento di azioni di società italiane sui

mercati esteri, assicurando naturalmente con opportuni accorgimenti, la condotta e la nazionalità delle aziende stesse»¹²⁷.

I progetti e le proposte in ordine alla creazione di finanziarie estere, in particolare americane, per titoli industriali (principalmente, ma non soltanto, elettrici) non erano certo mancati ma, dopo la costituzione, nel 1923, dell'Italian Power Company di New York, ad andare in porto, nel gennaio 1928, proprio alla vigilia del blocco dei prestiti esteri provocato dalle tensioni sul cambio, sarebbe stata sostanzialmente soltanto la Italian Superpower Corporation, una holding italo-americana che faceva capo alla Banca Commerciale Italiana e a cui vennero trasferiti cospicui pacchetti azionari delle principali imprese elettriche italiane, per un valore nominale complessivo di 510 milioni di lire, mentre la serie di complesse operazioni finanziarie messe in piedi all'estero dalla Sade di Giuseppe Volpi si sarebbe realizzata a sua volta soltanto tra la fine del 1928 e i primi mesi del 1930, quando ormai gli americani stavano smobilitando gli investimenti all'estero¹²⁸.

Se si considera come i titoli delle società elettriche rappresentassero la componente di gran lunga più appetibile del capitale azionario italiano, risulta evidente la portata del problema di alleggerire, tramite il ricorso ai capitali esteri, i portafogli titoli delle banche miste, in cui figuravano consistenti partecipazioni in aziende e settori assai meno attraenti, come la siderurgia, le costruzioni ferroviarie e la cantieristica, che neppure l'istituzione, nel 1928, di un nuovo ente di finanziamento «pubblico», l'Istituto per il credito navale, sembrava in grado di risolvere.

Le possibili soluzioni al problema dello smobilizzo delle partecipazioni industriali, che per il Credito Italiano si porrà con chiarezza già nella prima metà del 1929, verranno per lo più ricercate «per linee interne», attraverso operazioni di ingegneria finanziaria tese, da un lato, ad operare una «cosmesi» sui bilanci degli istituti di credito, evitando che l'effettivo grado di immobilizzo divenisse troppo palese e suscitasse la diffidenza dei depositanti; dall'altro, a pilotare le svariate «combinazioni» con cui si tentava di mettere ordine nell'aggrovigliato intreccio delle anonime industriali e

commerciali, favorendo (o, se del caso, imponendo) processi di concentrazione che dessero vita a titoli «collocabili».

Una effettiva ed efficace opera di razionalizzazione di settori industriali quali la cantieristica e le costruzioni ferroviarie, di cui pure si riconosceva la necessità, avrebbe richiesto un accordo tra le maggiori banche miste, presenti «in sociale» in numerosi sindacati di controllo, accordo che, pur a volte adombrato, non venne mai raggiunto. Si moltiplicavano, al contrario, le occasioni di contrasto o di vero e proprio scontro tra Comit e Credit, almeno a giudicare dal tentativo della Comit, prontamente rintuzzato, di impadronirsi della Bastogi, conclusosi com'è noto con l'ascesa di Beneduce alla presidenza della società nel 1926, e dall'estromissione del Credit dall'Ilva nel 1929.

Almeno in apparenza, la prima separazione del grano dal loglio messa in atto da parte del Credito Italiano con la creazione, nel giugno 1929, dell'Ageva, Società anonima gestione valori, cui vennero trapassate le migliori e più importanti partecipazioni azionarie dell'Istituto, avrebbe dovuto preludere ad un effettivo smobilizzo, giacché attraverso la nuova holding si potevano (non certo nell'immediato, viste le condizioni del mercato finanziario) «mettere sul mercato in forma di azioni e di obbligazioni dei titoli di tutto riposo che rappresent[assero] non già una sola categoria d'impiego, ma un'opportuna suddivisione di rischi fra aziende svariate, anzi di svariati tipi di imprese di commercio e di industrie»¹²⁹.

Nei primi mesi dell'anno successivo, con l'incorporazione della Banca Nazionale di Credito, veniva attuata, almeno sulla carta, un'ancor più significativa separazione tra l'attività bancaria e la gestione delle partecipazioni industriali: effettuata ai primi di maggio la fusione tra le due banche e tra i rispettivi enti «fiancheggiatori» (Compagnia finanziaria nazionale e Istituto finanziario nazionale), che il governo aveva quanto meno fortemente incoraggiato¹³⁰, nel mese successivo le partecipazioni industriali esistenti nel portafoglio di entrambi gli istituti vennero cedute, insieme ai titoli posseduti dall'Ageva, a una holding denominata, non senza creare imbarazzanti confusioni, Banca Nazionale di Credito (nuova)¹³¹.

Pur testimoniando di una «precoce» consapevolezza della necessità di limitare, quanto meno, i rischi insiti nel modello comportamentale della banca mista, accentuati dalla caduta dei valori azionari e, soprattutto, dei profitti industriali, lo scorporo delle partecipazioni industriali in tal modo realizzato rappresentava, però, poco più che un'operazione di facciata: sia il pacchetto azionario di controllo della nuova holding che quello del Credito Italiano facevano infatti capo, attraverso una partecipazione incrociata, al medesimo sindacato di blocco.

D'altra parte, le conseguenze negative della fusione con la Banca Nazionale di Credito, che pure aveva enormemente accresciuto le dimensioni del Credito Italiano sul territorio nazionale, con l'apporto di quasi un centinaio di filiali, ed ampliato il novero delle controllate estere (cui si aggiungevano la Banque Italo-Française de Credit, la Banca Coloniale di Credito, la Banca Dalmata di Sconto e il controllo della Pomorska Banka di Ragusa), sarebbero ben presto divenute evidenti: alla diminuzione di liquidità determinata dal carico di partite immobilizzate che la Banca Nazionale di Credito portava «in dote» si accompagnò, infatti, nel corso del 1930, una percettibile diminuzione dei depositi, senza contare – ma riteniamo dovessero avere un certo peso – gli inevitabili problemi connessi a un repentino «ingigantirsi» della dimensione aziendale.

Sta di fatto che negli ultimi mesi del 1930 il Credito Italiano era ormai esposto «con un immobilizzo di un miliardo e seicento milioni di crediti nei confronti della Banca Nazionale di Credito (nuova)» e la sua partecipazione azionaria nella holding aveva raggiunto i 155 milioni sui 225 di capitale nominale: il programma di smobilizzo che era «a base della fusione» non si era realizzato, a causa della «situazione generale dei mercati finanziari», e il ricorso al salvataggio risultava ormai inevitabile. L'esito delle trattative in merito, mantenute rigorosamente segrete, è ampiamente noto: al decreto del capo del governo del 31 dicembre 1930 fece seguito la convenzione del 20 febbraio 1931 con cui, almeno nelle intenzioni, si sarebbe dovuto realizzare il completo smobilizzo del Credito Italiano, fornendo all'Istituto 330 milioni di denaro fresco, considerati sufficienti a garantire la liquidità necessaria per svolgere «le normali operazioni di credito ordinario [...] con esclusione di ogni

partecipazione diretta o indiretta ad aziende industriali o immobiliari»¹³².

Le attività perdenti del Credito Italiano e della Banca Nazionale di Credito (nuova) – oltre un miliardo in titoli iscritti a bilancio – vennero quindi trasferite alla Società finanziaria italiana, appositamente costituita il 27 gennaio 1931 con un capitale portato a 120 milioni tramite il contributo, probabilmente fittizio, dei soliti «gruppi amici», su cui peraltro alla Banca d'Italia e all'Istituto di liquidazioni, ciascuno dei quali avrebbe nominato un consigliere di amministrazione, spettavano ampi diritti di controllo oltre alla direzione del sindacato che vincolava l'intero capitale azionario.

Alla Società finanziaria italiana, che aveva il solo scopo di procedere alla liquidazione delle partite perdenti, venne poi ceduto alla pari il pacco di azioni della Banca Nazionale di Credito (nuova) che si era accumulato nelle mani del Credito Italiano, procedendo così, almeno formalmente, a una netta separazione tra la banca e la holding, che conservava peraltro i «gioielli di famiglia», cioè le partecipazioni riguardanti «i servizi pubblici e le immobiliari», giustificando appieno la trasformazione, nel giugno 1931, in «Elettrofinanziaria».

Al di là della pesante sottovalutazione della reale entità delle perdite cui andava incontro la Società finanziaria italiana nelle operazioni di liquidazione e di smobilizzo, l'assetto raggiunto attraverso questo primo «salvataggio» era comunque ben lungi, come hanno sottolineato Confalonieri e Toniolo, dal garantire la separazione tra credito ordinario e credito mobiliare.

Infatti nelle mani della Società finanziaria italiana e della Elettrofinanziaria, di cui la prima possedeva il pacchetto azionario di maggioranza e che figurava a sua volta tra gli azionisti della stessa Società finanziaria italiana, si trovava quasi il 60% del capitale del Credito Italiano, che a sua volta era impegnato, in base alla convenzione del febbraio 1931, a finanziare per un quinquennio, a un tasso d'interesse di favore, entrambe le holding.

Mentre la crisi dilagava in Europa, riducendo tra l'altro in misura drastica la raccolta «estera», e le conseguenze della diminuzione della produzione industriale si traducevano inevitabilmente in un ulteriore deprezzamento dei titoli, il peso dei finanziamenti alla

Società finanziaria italiana e all'Elettrofinanziaria, che nel febbraio 1932 ammontava complessivamente a 1,8 miliardi di lire, si trasformava rapidamente in un «onere insopportabile» per la banca.

Già dal dicembre 1931 i vertici del Credito Italiano andavano quindi elaborando una nuova «sistemazione» che, accollando senza troppi rimpianti la Società finanziaria italiana e la maggior parte delle sue partecipazioni all'Istituto di liquidazioni, riportasse saldamente il controllo dell'Elettrofinanziaria e dello stesso Credito Italiano nelle mani del gruppo «amico». Il progetto, che prevedeva anche la concessione di prestiti agevolati al Credito Italiano per un ammontare di 400 milioni, venne sottoposto a Mussolini nel maggio 1932, mentre il Banco di Roma, dopo aver richiesto nell'ottobre 1930 una lunga serie di provvedimenti di «risanamento», si apprestava a sua volta ad invocare una nuova «sistemazione» a carico dello Stato e della Banca d'Italia, ma soprattutto quando ormai, insieme alla consapevolezza della portata della crisi, andava maturando una ben diversa soluzione, e rimase quindi «in sospeso» ben oltre la costituzione dell'IRI¹³³.

D'altronde, com'è noto, tra il settembre 1931 e il gennaio successivo anche la Banca Commerciale Italiana, particolarmente esposta alle conseguenze dei drammatici dissesti che avevano coinvolto il sistema bancario tedesco e quello austriaco, era stata infine costretta a richiedere un intervento di salvataggio che riproponeva, su scala più ampia, la questione del finanziamento industriale e della separazione tra banca e industria, mentre la Banca d'Italia si avviava a sua volta ad un immobilizzo in crediti derivanti dai salvataggi che al 31 dicembre 1932 avrebbe raggiunto il 54% del totale della carta in circolazione.

Le vicende, ben note, del salvataggio della Comit appaiono come le più emblematiche per comprendere la lunga agonia della banca mista in Italia, e tanto le apparenti somiglianze quanto le sostanziali differenze tra le convenzioni sottoscritte dall'Istituto di piazza della Scala e dal Credito Italiano risultano significative per la comprensione del percorso che, partendo da interventi «emergenziali» e «contingenti», avrebbe finito con l'approdare alla riforma bancaria e ad un drastico riassetto del rapporto tra Stato ed economia.

La finalità degli interventi era, sostanzialmente, la stessa: evitare una catastrofe che avrebbe travolto l'intero sistema creditizio e, attraverso lo scorporo delle partecipazioni non bancarie, trasferite alle holding – cioè, per la Comit, alla Società finanziaria industriale italiana (Sofindit)¹³⁴ –, ricondurre entrambi gli istituti entro i limiti di una banca di deposito, spezzando al contempo, almeno formalmente, quei vincoli esiziali di «fratellanza siamese» che si erano ormai tradotti in «catoblepismo».

La catastrofe venne in effetti evitata, ma né il Credito Italiano né la Banca Commerciale Italiana potevano, in verità, essere *realmente* trasformati in «casse di risparmio» (questa l'espressione dispregiativa utilizzata da Toeplitz) soltanto in base agli accordi di salvataggio ed ai formali impegni rispettivamente sottoscritti.

Infatti, nel corso del 1932, che per l'Italia avrebbe rappresentato forse l'anno più duro della crisi, né il Credito Italiano né tanto meno la Comit, peraltro ben più riluttante, avrebbero potuto limitare la propria azione alle mere operazioni di «credito ordinario», giacché non erano certo in grado di tagliare da un momento all'altro le linee di credito a lungo termine verso le aziende industriali senza mettere a repentaglio la sorte delle holding a cui restavano comunque legate.

Senza contare che, come si è più volte sottolineato, anche per quanto concerneva la proprietà del capitale azionario la soluzione attuata attraverso la convenzione dell'ottobre 1931, pur non identica a quella del Credito Italiano, non spezzava comunque in realtà la catena che legava la Comit al Consorzio mobiliare finanziario, rendendola padrona, attraverso azionisti «amici», di se stessa, ma si limitava ad introdurre un «termine medio», Sofindit appunto, su cui peraltro la Banca d'Italia si era garantita, come nella Società finanziaria italiana, ampi poteri di direzione e di controllo. Nell'uno come nell'altro caso, quindi, anche se si apriva potenzialmente la strada al controllo pubblico, gli «amici» dei due istituti avrebbero mantenuto in teoria il controllo delle banche.

Sin qui, le analogie tra i due interventi di salvataggio e i loro limiti intrinseci, dovuti alla natura emergenziale dei rispettivi provvedimenti, appaiono evidenti. Per sostanziare o meno non solo una qualche ipotizzata «penalizzazione» della dirigenza Comit rispetto al trattamento riservato al Credito Italiano, ma anche un

eventuale «salto di qualità» della volontà dirigista del Regime, maturato negli otto mesi che separavano la stipula delle due convenzioni, non resta che analizzare le differenze.

La prima, non certo irrilevante, riguardava in effetti l'entità delle partecipazioni industriali da scorporare – che nel caso del Credit si aggiravano su un miliardo, mentre per la Comit inizialmente venivano stimati in 3.850 milioni e avrebbero raggiunto i 4.636 milioni al novembre 1932 – e, di conseguenza, non solo la portata dell'intervento pubblico, 330 milioni nel primo caso e un miliardo nel secondo, ma anche il proporzionale «sacrificio» richiesto agli «amici» dell'Istituto di piazza della Scala.

Tali «amici», che in realtà consistevano in una ventina di imprese strettamente dipendenti dalla Comit e da questa finanziate tramite la Società Commerciale d'Oriente¹³⁵, furono chiamati a sottoscrivere sia l'aumento di capitale della Sofindit da 100 a 300 milioni sia il residuo (660.000 azioni) dell'aumento di capitale da 210 a 630 milioni del Consorzio mobiliare finanziario, di cui Sofindit assumeva, con un pacchetto di 600.000 azioni, il controllo.

A sua volta, il Consorzio mobiliare finanziario rilevava le 300.000 azioni Comit in mano a un sindacato, portando così a 1.300.000 (su un totale di 1,4 milioni) il pacchetto azionario dell'Istituto in suo possesso e, grazie al risconto presso la Banca d'Italia di effetti all'ordine Sofindit per un ammontare di 800 milioni, avrebbe decurtato di altrettanto le proprie esposizioni verso la Comit, che a sua volta avrebbe utilizzato sia tale somma che il miliardo fornito a Sofindit dall'Istituto di liquidazioni per diminuire il proprio debito verso la Banca d'Italia.

Al termine di questa vorticoso «partita di giro», insomma, l'Istituto di emissione aveva in sostanza scambiato parte del suo credito verso la Comit con quello nei confronti dell'Istituto di liquidazioni e della Sofindit, mentre la Banca Commerciale Italiana manteneva una sostanziale illiquidità.

D'altronde – e questa rappresenta la seconda importante novità introdotta dalla convenzione dell'ottobre 1931 – per «assicurare la liquidità del credito della BCI verso Sofindit», che un mese dopo una nuova convenzione avrebbe elevato ad oltre tre miliardi, era esplicitamente previsto che Sofindit si rivolgesse a «un Ente per

l'esercizio del credito mobiliare, da costituire sotto gli auspici del Ministero delle Finanze e del Governatore della Banca d'Italia», che avrebbe provveduto «all'emissione di obbligazioni eventualmente assistite dalla garanzia dello Stato».

Nella versione che l'amministratore delegato della Comit, Toeplitz, fornì al consiglio di amministrazione, la concessione di finanziamenti alla Sofindit da parte del nuovo ente si configurava come pressoché automatica, ma tale, in realtà, non si sarebbe affatto dimostrata.

L'Istituto mobiliare italiano, il nuovo «ente Beneduce» cui pochi giorni dopo, il 12 novembre, un apposito decreto legge avrebbe dato vita, si configurava certamente come uno degli elementi fondamentali del disegno che puntava alla netta separazione tra banca e industria, ma, come avrebbe chiarito sin dalla seduta inaugurale il suo presidente, il senatore triestino Teodoro Mayer, non intendeva «correggere gli errori o [...] sanare i mali altrui» né, tanto meno, rappresentare «una specie di panacea per troppi mali incurabili»¹³⁶.

Preoccupato anzitutto di garantire i propri azionisti (tra cui, come nell'ormai classico «modello» di Beneduce, figuravano la Cassa depositi e prestiti, gli istituti parastatali di previdenza, la Bastogi, le banche di diritto pubblico, l'Ina e numerose casse di risparmio) e di collocare le proprie obbligazioni, il cui tetto era fissato in un massimo di 5,5 miliardi, tra i piccoli risparmiatori, l'Imi si dimostrò infatti estremamente riluttante nei confronti delle «operazioni straordinarie», ed estremamente rischiose, che la Banca Commerciale Italiana e la Sofindit si erano affrettate a proporre.

Nel frattempo, la struttura organizzativa della Sofindit, la cui presidenza venne affidata, per pochi mesi, al futuro ministro delle Finanze, Guido Jung, e quindi a Camillo Ara, venne rapidamente definita da Toeplitz e Azzolini, che nominarono consiglieri Arturo Bocciardo, Guido Donegani e Raffaele Mattioli (scelti da Toeplitz in qualità di «fiduciario degli azionisti») e, in rappresentanza della Banca d'Italia, Giuseppe Mazzini, Mario Solza e Carlo Vanzetti, mentre di provenienza Comit risultarono sia il direttore generale, Giorgio Di Veroli, che cinque dei sette procuratori generali.

Nell'attesa che le defatiganti trattative per ottenere dall'Imi finanziamenti troppo frettolosamente «dati per scontati» andassero

finalmente in porto, gli alti funzionari della Sofindit si misero comunque all'opera per avviare, sulla base, secondo Cianci, di «un insieme di istruzioni, protetto dal più rigido segreto, del ministro delle Finanze e del Governatore della Banca d'Italia al presidente della finanziaria», le complesse operazioni di gestione e di «sistemazione» delle oltre 400 partecipazioni che le vennero trasferite alla fine del 1931¹³⁷.

Si trattava non solo di risanare e di mettere ordine, attraverso fusioni, incorporazioni, svalutazioni e reintegri di capitale, in grandi gruppi industriali come l'Italgas, la Terni e la Sip, ma, anche, di imporre una politica di austerità nella gestione delle imprese, riducendo consigli di amministrazione pletorici e diminuendo i compensi ai consiglieri e al personale direttivo, nonché sostituendo, nei limiti del possibile, i «cattivi amministratori» e, soprattutto, di fare pressione sulle società per far «rientrare» la Comit, su cui pesavano ancora crediti congelati verso le imprese per oltre quattro miliardi.

Dell'opera svolta nei poco più di due anni di vita della finanziaria, la cinquantina di uomini e (pochissime) donne che formavano l'organico della Sofindit, parte dei quali sarebbe poi passata all'IRI, erano, probabilmente a ragione, orgogliosi, non foss'altro che per il risultato, notevole, di aver consentito alla Comit di «rientrare» di oltre due miliardi, cioè di circa la metà dei crediti immobilizzati. Se, per dirla con l'espressione ironica di Mussolini, la Sofindit era un convalescenziario in cui venivano «collocati in osservazione e in cura degli organismi più o meno deteriorati», non si trattava però evidentemente di un obitorio.

D'altro canto, svanita l'illusione che un possibile abbandono della parità aurea e una conseguente svalutazione monetaria contribuissero a risollevarlo il corso dei titoli azionari, consentendo di «alleggerire» gli immobilizzi, il complesso dei titoli industriali ereditati dalla Comit e dalle finanziarie collegate non avrebbe mostrato, sino al dicembre 1932, variazioni di rilievo, se non un preoccupante aumento delle possibili perdite, mentre la sistemazione e il risanamento delle imprese e dei gruppi partecipati richiedevano capitali freschi o quanto meno nuove risorse creditizie.

La convinzione di Toeplitz che, attraverso il «tramite organico» rappresentato da Sofindit, le obbligazioni emesse dall'Imi avrebbero

sostituito i circa due miliardi e mezzo di crediti della Comit che avevano «natura di finanziamento mobiliare» era infatti destinata ad una secca smentita: sin dai primi incontri con i rappresentanti di Sofindit e Comit, i dirigenti dell'Imi misero in chiaro che non intendevano utilizzare la garanzia dello Stato per l'emissione di obbligazioni, né imbarcarsi in operazioni di dimensioni e carattere tali da rendere necessario il ricorso a tale garanzia, cioè in sostanza fornire né esplicitamente né implicitamente capitale di rischio, ma erano fermamente intenzionati a sottoporre a rigorosa analisi ciascuna domanda di mutuo, valutando accuratamente le garanzie, quasi sempre ipotecarie, che le imprese dovevano fornire.

Le prime operazioni dell'Istituto mobiliare italiano, a partire dal marzo 1932, non avrebbero d'altronde riguardato la concessione di mutui, bensì una serie di anticipazioni su cambiali con scadenza massima a tre anni derivanti da esportazioni effettuate da aziende italiane verso l'Unione Sovietica, garantite, tramite l'Ina, non solo dalla Russia ma anche dallo Stato italiano, e quindi considerate di tutto riposo¹³⁸.

A fronte della vera e propria valanga di domande di finanziamento che si era riversata sull'Imi sin dalla sua costituzione (ne furono presentate, nel 1932, ben 2.805), i dirigenti dell'Istituto, e in particolare il suo presidente Mayer, apparivano fermamente intenzionati a delimitare con chiarezza i confini entro i quali intendevano operare, scartando a priori non soltanto finanziamenti a favore di imprese in dissesto, quelli relativi a «imprese inattive o a stabilimenti già chiusi e che si vorrebbero riattivare» e, salvo rare eccezioni, quelli relativi a nuove imprese o ad ampliamenti di quelle esistenti, ma soprattutto subordinando, a seguito di rigorose istruttorie, la concessione dei finanziamenti destinati a consolidare i debiti fluttuanti al riassetto patrimoniale delle imprese richiedenti¹³⁹.

Il trattamento riservato alle domande di finanziamento provenienti dalle società controllate dalla Sofindit non fece eccezione, nonostante le pressioni esercitate «ad alto livello» da Toeplitz e dagli stessi dirigenti della Sofindit. Così, se il primo mutuo concesso dall'Imi, il 3 maggio 1932, riguardava in effetti un'impresa partecipata dalla Sofindit, l'Italcable¹⁴⁰, le altre, ben più consistenti, domande

avanzate pochi giorni dopo, relative al gruppo Sip per un importo di 600 milioni, al gruppo Italgas per 400 milioni e al gruppo Terni per 300 milioni, non ottennero altrettanto successo: la prima venne seccamente respinta, sia perché il piano di rimborso proposto si discostava notevolmente da quelli consueti, sia perché l'Icipu, che aveva già elargito un mutuo, disponeva delle garanzie sugli impianti e di privilegio sui redditi, mentre le trattative per la concessione degli altri due mutui, ridotti rispettivamente a 200 milioni per la Terni e a 140 per l'Italgas, si trascinarono per mesi, e la loro erogazione avvenne in pratica solo dopo la nascita dell'IRI¹⁴¹.

Considerata la condotta dell'Imi, che soltanto alla fine del 1932, dopo aver collocato le prime emissioni di obbligazioni per un importo di 200 milioni, avrebbe di fatto preso in seria considerazione – peraltro decurtandole in misura considerevole – le domande di finanziamento avanzate dalle imprese Sofindit, e la cui «eccessiva» prudenza verrà pressoché unanimemente stigmatizzata, col senno di poi, non solo dai testimoni ma anche da gran parte degli studiosi, l'onere di provvedere al finanziamento delle operazioni di «assestamento» finì inevitabilmente col ricadere sulla Banca Commerciale Italiana, che vedeva tra l'altro ridursi l'ammontare dei depositi, vanificando di fatto l'impegno a limitare l'attività dell'Istituto alle operazioni di credito ordinario, impegno sottoscritto, comunque, *obtorto collo*.

Nel novembre 1932 si rendeva quindi necessaria la stipula di una nuova convenzione, che deliberava il trapasso a Sofindit di ulteriori titoli azionari, risultanti dalla conversione in azioni dei crediti concessi a svariate imprese in cui la Comit era, e restava, interessata, per un ammontare di 600 milioni, portando così il credito verso la finanziaria a poco meno di 4,8 miliardi di lire.

Alla firma di tale convenzione, che sanciva la sostanziale inadeguatezza degli strumenti sin lì predisposti per fronteggiare una crisi di cui era stata sottovalutata la reale portata, si aggiungeva la consapevolezza che l'esposizione dell'Istituto di emissione, con cui le maggiori banche continuavano necessariamente ad indebitarsi, aveva ormai raggiunto, se non superato, il livello di guardia, mentre l'Istituto di liquidazioni, su cui nel corso di quell'anno erano piovuti nuovi e sempre più onerosi compiti, pur rifinanziato con l'emissione

di 800 milioni di buoni del Tesoro novennali, non sarebbe stato in grado di affrontare la gestione di finanziarie quali la Società finanziaria italiana e la Sofindit, in cui era concentrata una quota rilevante delle attività industriali del paese.

Lo spazio per le «approssimazioni successive» e per gli interventi «contingenti» era ormai esaurito: due mesi dopo, il 31 gennaio 1933, la costituzione dell'Istituto per la ricostruzione industriale avrebbe posto fine sia all'Istituto di liquidazioni che alle tre holding, la Società finanziaria italiana, la Sofindit e l'Elettrofinanziaria.

Com'è noto, l'ipotesi che si era fatta strada ai primi di gennaio del 1933, e che Mussolini sembrava deciso ad adottare, prevedeva peraltro un'operazione di ben maggiori dimensioni, giacché l'Istituto, inizialmente «battezzato» Ifi, cioè Istituto per il finanziamento industriale, avrebbe dovuto assorbire non soltanto l'Istituto di liquidazioni, ma «anche tutti gli altri organismi che fa[cevano] direttamente o indirettamente del credito alle industrie», cioè il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, l'Istituto di credito navale, il Crediop e l'Icipu, lasciando all'Imi, che andava autolimitandosi proprio in questo senso, il compito di erogare finanziamenti a medio termine.

Una soluzione, questa, tutt'altro che gradita ad Alberto Beneduce, che pure Mussolini indicava, al pari di un «uomo Comit», Giuseppe Zuccoli, come possibile presidente del nuovo ente, giacché non solo avrebbe vanificato l'intera architettura degli istituti di credito «specializzati» che aveva messo in piedi, ma rischiava anche di compromettere la fiducia dei risparmiatori nei confronti del mercato di obbligazioni così faticosamente ottenuta nonché, *last but not least*, di privare lo stesso Beneduce di gran parte delle cariche che avrebbero fatto di lui «il dittatore economico degli anni Trenta».

Con il decisivo appoggio del ministro delle Finanze, Guido Jung, Beneduce riuscì in pochi giorni a capovolgere l'impostazione «totalitaria» del capo del governo: l'Ifi venne accantonato a favore dell'apparentemente più modesto e inizialmente «temporaneo» Istituto per la ricostruzione industriale, la cui istituzione, a differenza di quanto avvenuto per quella dell'Imi, passò praticamente inosservata.

[40](#) Cfr. A. Cova, *La scalata alle banche*, in P. Pecorari (a cura di), *Crisi e scandali bancari nella storia d'Italia*, Venezia 2006, p. 148.

[41](#) Lettera di Stringher a Mussolini del 12 dicembre 1923, citata in M. Comei, *La regolazione indiretta: fascismo e interventismo economico alla fine degli anni Venti. L'Istituto di Liquidazioni (1926-1932)*, Napoli 1998, p. 38.

[42](#) U. Ancona, *Le banche*, in «Echi e commenti», 5 (1924), p. 16.

[43](#) Il documento è pubblicato in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario. 1919-1936*, Roma-Bari 1993, doc. 66. Si vedano in proposito, nello stesso volume, le interessanti osservazioni contenute nei saggi di Gianni Toniolo e di Giuseppe Guarino.

[44](#) La vigilanza sui tre istituti di emissione era affidata al ministero del Tesoro, mentre le norme che ne regolavano l'attività erano riunite nel Testo Unico del 28 aprile 1910, n. 204. Gli istituti di diritto pubblico, come l'Istituto di credito alla cooperazione (poi Banca Nazionale del Lavoro), il Monte dei Paschi di Siena e l'Istituto San Paolo di Torino, erano sottoposti a speciali regimi di supervisione, mentre per le casse di risparmio e i monti di pietà sin dal 1888 era prevista l'autorizzazione e la vigilanza da parte del ministero di Agricoltura, industria e commercio. Per una breve sintesi di alcuni dei progetti di regolazione del credito cfr. G. Toniolo, *Il profilo economico*, e G. Guarino, *Il profilo giuridico*, in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., pp. 46-49 e 103-104.

[45](#) Per una disamina analitica delle vicende del Crediop si veda L. De Rosa, *Banche e lavori pubblici in Italia fra le due guerre (1919-1939)*, Milano 1979.

[46](#) *Ibid.* Il titolo obbligazionario del Consorzio era parificato alle cartelle di credito provinciale e comunale emesse dalla Cassa depositi e prestiti e assimilato alle cartelle di credito fondiario, nonché soggetto al solo bollo ed esente da tasse e imposte. Poteva inoltre essere utilizzato per la costituzione di depositi cauzionali presso le pubbliche amministrazioni e per ottenere anticipazioni dagli istituti di emissione.

[47](#) *Ivi*, pp. 35-87. Beneduce si rivolse, con scarsa fortuna, anche ai tre istituti di emissione e alle maggiori banche miste.

[48](#) *Ivi*, pp. 89-147.

[49](#) Dotato dell'identico capitale di 100 milioni, sottoscritto anch'esso dagli enti che partecipavano al Crediop, affiancati peraltro dalla Cassa di Risparmio del Banco di Napoli, all'Icipu venivano attribuiti i medesimi privilegi in ordine sia al regime fiscale che alle garanzie da assumere per la concessione di mutui e l'emissione di titoli obbligazionari.

[50](#) L'emissione di 100 milioni di obbligazioni deliberata dal Crediop nel gennaio 1925 era stata assorbita solo lentamente e a fatica, tanto che alla fine dell'anno successivo risultavano ancora da collocare 6 milioni di lire. Cfr. L. De Rosa, *Banche e lavori pubblici*, cit., pp. 164-166.

[51](#) Le obbligazioni del Crediop scesero da 498 nel luglio-agosto 1924 a 380 tra il dicembre 1926 e il gennaio 1927. L'indice del corso delle azioni scese da un massimo di 257,3 nel febbraio 1925 a un minimo di 194,8 nell'ottobre dello stesso anno e a 120,7 nel dicembre 1926. Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, *L'esperienza della Banca Commerciale Italiana*, Bologna 1980², p. 134.

[52](#) La disponibilità del governo Mussolini ad aprire appositi negoziati aveva già portato, nel giugno 1925, alla concessione da parte della Morgan di un credito di 50 milioni di dollari a favore del consorzio costituito tra gli istituti di emissione italiani. I mutui contratti all'estero e le obbligazioni collocate sui mercati stranieri godevano, grazie al r.d.l. 11 settembre 1925, n. 1653, non solo dell'esonero dall'imposta di ricchezza mobile, ma anche di esenzioni in materia di tasse di registro, di bollo, ipotecarie ecc. Cfr. L. De Rosa, *Banche e lavori pubblici*, cit., p. 156.

[53](#) Ancora utile in proposito il volume di F. Guarneri, *Battaglie economiche tra le due grandi guerre*, vol. I, 1918-1935, Milano 1953.

[54](#) BCI, Cons. Amm., 30 giugno 1925. Citato in A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., p. 139.

[55](#) A. De' Stefani, *Baraonda bancaria*, Milano 1960, p. 501.

[56](#) Si vedano in proposito A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., pp. 69-72 e N. De Ianni, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, Napoli 1998, pp. 95-105.

[57](#) In campo siderurgico, ad esempio, la sistemazione dell'Ilva e la trasformazione della Terni in impresa plurisettoriale avevano riportato saldamente sotto il controllo della Banca Commerciale Italiana due delle maggiori industrie del paese, affidate entrambe a un «fiduciario» del calibro di Arturo Bocciardo, cui si doveva anche il piano di sistemazione del gruppo Ansaldo, attuato a partire dal marzo 1923, che avrebbe portato la «nuova» Ansaldo e la Transatlantica Italiana, cioè i pezzi principali di quel che restava dell'ormai smembrato «sistema verticale Ansaldo», nelle mani del Credito Italiano e della Banca Nazionale di Credito.

[58](#) Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., pp. 134-136.

[59](#) Cfr. G. Toniolo, *Il profilo economico*, cit., pp. 52-53.

[60](#) Ivi, docc. 70, 73, 74 e 75.

[61](#) Cfr. G. Guarino, *Il profilo giuridico*, cit., pp. 110-113. Tra le norme figuravano la determinazione del capitale minimo delle diverse tipologie di aziende di credito, la proporzione tra patrimonio e depositi, la misura dei rischi, le penalità per il mancato rispetto delle norme e, soprattutto, le modalità con cui le banche già esistenti avrebbero dovuto adeguarsi gradualmente alle norme stesse.

[62](#) Lettera di Stringher a Tommaso Tittoni, 28 aprile 1925, citata in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., p. 116.

[63](#) Oltre ai quattro maggiori istituti di credito, che complessivamente rappresentavano un capitale di 1,6 miliardi di lire, al dicembre 1925 soltanto altre otto anonime di credito avrebbero potuto, con un capitale pari o superiore a 50 milioni, stando alle disposizioni della legge bancaria, operare in più regioni, e di queste tre erano a capitale prevalentemente estero, mentre, oltre al cattolico Banco Ambrosiano (60 milioni), vi figuravano l'Istituto italiano di credito marittimo (150 milioni) della Navigazione generale italiana, la Banca Commerciale Triestina (100 milioni), che faceva capo al gruppo Cosulich, la Banca Agricola Italiana (75 milioni), che sarebbe passata interamente in mano a Riccardo Gualino e al suo gruppo, e la Banca del Sud, costituita alla metà del 1924 con un capitale di 50 milioni, che risultava però più che dimezzato poco dopo, per ridursi a meno di 5 milioni nel 1930.

[64](#) Cfr. r.d.l. 10 febbraio 1927, n. 26, poi convertito in legge 29 dicembre 1927, n. 2586. Le casse di risparmio al momento dell'applicazione della legge erano 204. Al 1° gennaio 1929 ne erano state fuse definitivamente 83 ed erano in atto gli atti di fusione di altre 16, mentre erano stati definitivamente fusi 12 dei 22 monti di pegni di prima categoria e per altri tre erano in corso gli atti. Oltre alle concentrazioni obbligatorie, nello stesso periodo si registrarono in Veneto le fusioni delle casse di risparmio di Rovigo e Padova, di Vicenza e Verona, di Castelfranco e Treviso. Sulla riforma di questo comparto si veda tra l'altro N. Tridente, *La concentrazione bancaria dalla prima guerra mondiale ai giorni nostri*, Bari 1997, pp. 111-115.

[65](#) Cfr. r.d. 6 novembre 1926, n. 1830, pubblicato in G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 81. Com'è noto, il regolamento stabiliva il capitale minimo versato in 50 milioni per le società per azioni di credito ordinario e le banche popolari operanti in più regioni, in 10 milioni per quelle operanti su scala regionale, in 5 milioni per quelle provinciali e in 300.000 lire il capitale delle banche popolari operanti in una sola provincia.

[66](#) Cfr. N. Tridente, *La concentrazione bancaria*, cit., pp. 116-121.

[67](#) *Relazione circa la riforma della Sezione Speciale Autonoma del Consorzio su Valori Industriali*, Asbi, Fondo Beneduce, b. 2, citata in M. Comei, *La regolazione*

indiretta, cit., p. 46.

[68](#) Ivi, pp. 48-49. Volpi aveva preso in tal senso formali impegni internazionali, con scadenza al 2 novembre 1926. A far «sparire» il conto avrebbe provveduto l'art. 3 del decreto istitutivo, che trasferiva alla Banca d'Italia, a parziale copertura del suo credito verso l'Istituto, sia il fondo di riserva già accantonato che gli accantonamenti successivi.

[69](#) R.d.l. 6 novembre 1926, n. 1832.

[70](#) Con il d.m. 27 gennaio 1927 veniva approvato il regolamento dell'Istituto di liquidazioni, specificando compiti ed attribuzioni dei vari organismi dirigenti. A capo dell'Ufficio centrale amministrativo venne nominato Alfredo Baccani, alto funzionario della Banca d'Italia.

[71](#) Stando alla *Relazione*, la consistenza globale dei risconti accordati dai tre istituti di emissione alla Sezione speciale autonoma era, al 31 dicembre 1923, di 3.306 milioni. Nel corso del 1924 si accrebbe di altri 775 milioni, mentre nel 1925 le nuove operazioni ammontarono a 208 milioni e nel 1926 a 92 milioni.

[72](#) Al momento del «trapasso» erano infatti così ripartiti, in milioni di lire: Banca Italiana di Sconto in liquidazione 1.500, partecipazione Ansaldo-Cogne 73, Gruppo Ansaldo 205, Società finanziaria italiana 1.516, Consorzio interbancario 53, Banca Italiana di Credito e valori 17.

[73](#) Per quanto concerne la liquidazione della Sconto, l'attivo originario era quantificato in 5.671 milioni di lire, che al 31 dicembre 1926 avrebbe raggiunto, grazie a sopravvenienze e proventi maturati, il totale di 6.117 milioni, su cui si prevedeva una perdita complessiva di 2.503 milioni, a fronte di un passivo originario di 5.711 milioni, portato poi a 6.140, su cui si prevedevano realizzi per 1.432 milioni, con uno sbilancio a perdita di 1.094 milioni di lire a carico della Sezione speciale autonoma e, per essa, dell'Istituto di liquidazioni.

[74](#) Archivio Centrale dello Stato (d'ora in poi ACS), Fondo IRI, Serie nera, b. 1, *Relazione sulle gestioni assunte dall'Istituto di Liquidazioni a norma del Regio Decreto 6 novembre 1926, n. 1832*.

[75](#) In ottemperanza a tale decreto, la Banca d'Italia era infatti tenuta a versare la tassa di circolazione anche sulla parte corrispondente alle operazioni dell'Istituto, mentre scompariva, a seguito della rivalutazione delle riserve auree, l'introito relativo alla tassa straordinaria, con una perdita media sugli accantonamenti previsti per circa 100 dei 250 milioni annui preventivamente calcolati.

[76](#) Con il nuovo accordo, che Volpi comunicò al presidente dell'Istituto di liquidazioni, Morpurgo, con una lettera del 14 marzo 1928, evitando qualsiasi ricorso a nuove disposizioni di legge, venivano poste totalmente a carico dell'Istituto di liquidazioni, che versò al Banco 65 milioni oltre a partite in corso di

definizione per un importo stimato in circa 6 milioni, le partite immobilizzate e perdenti relative a Egolin, Cervisia, De Capitani e Parmigiana prodotti alimentari.

[77](#) In questo caso, all'Istituto non venivano accollati nuovi esborsi, ma la cancellazione, in parte in conto interessi e in parte in conto capitale, di una quota del debito residuo riferito per 22 milioni all'acquisto, da parte della Banca Nazionale di Credito, di 392.960 azioni della Transatlantica Italiana e per 30 milioni ad interessi dovuti sull'acquisto di 998,440 azioni della Ansaldo S.A., in base alla convenzione sottoscritta il 1° luglio 1925.

[78](#) Cfr. L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, Banco di Roma 1983, vol. II, pp. 483-486, e G. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, Banco di Roma 1983, vol. III, p. 17.

[79](#) Cfr. gli articoli 2 e 3 del r.d.l. 19 maggio 1927, n. 750. Lo snellimento del personale rappresentò una delle prime concrete attività del comitato direttivo, che praticamente dimezzò gli addetti alla gestione, portando gli impiegati presso la Banca Italiana di Sconto in liquidazione da 72 a 51 e quelli presso l'Ansaldo da 16 a 8, ma, soprattutto, decimando, nonostante le proteste di Oscar Sinigaglia, il personale della Sfic, che passò da 83 a 19 impiegati. Le spese relative al personale vennero ridotte dai circa 5,7 milioni del 1926 ai poco più di 1,3 milioni del 1930, mentre le spese di amministrazione scendevano complessivamente da quasi 19 milioni a circa 4,3. Cfr. Istituto di liquidazioni, *Relazione per l'anno 1930*, ACS, Fondo IRI, Serie nera, b. 1.

[80](#) Istituto di liquidazioni, *Relazione per l'anno 1928*, ACS, Fondo IRI, Serie nera, b. 1. Una frase pressoché identica è contenuta nelle successive relazioni per gli esercizi 1929 e 1930.

[81](#) A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, *Introduzione. L'esperienza della Banca Commerciale Italiana e del Credito Italiano*, Milano 1994, p. 416.

[82](#) Per la disamina analitica delle principali operazioni rimandiamo a M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit. e ad A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, cit., pp. 394-430. La documentazione relativa, che abbiamo attentamente consultato e che comprende le relazioni e i verbali del comitato direttivo dell'Istituto di liquidazioni, ora disponibili anche su Internet, è conservata in ACS, Fondo IRI, Serie nera, bb. 1-3.

[83](#) Per un quadro riassuntivo cfr. S. Jafrate, *La gestione degli enti di smobilizzo che precedettero la costituzione dell'IRI*, in Banco di Roma, *Banca e industria fra le due guerre*, vol. II *Riforme istituzionali e pensiero giuridico*, Bologna 1981, pp. 65-80. Gli elenchi delle singole operazioni di ciascuna gestione sono invece allegati alle citate *Relazioni* per gli esercizi 1927-30.

[84](#) Istituto di liquidazioni, *Relazione per l'anno 1930*, cit. Le previsioni relative ai realizzati lasciavano comunque da colmare una deficienza di circa 166 milioni.

[85](#) Cfr. art. 3 del r.d.l. 26 dicembre 1930, n. 1693. Con il successivo decreto ministeriale si consentiva poi all'Istituto di investire in titoli di Stato il saldo al 30 giugno 1930 del conto corrente in cui erano accantonati i versamenti del Tesoro, mentre gli interessi maturati venivano versati alla Banca d'Italia a copertura del suo credito.

[86](#) Per il collegio dei revisori, al Tesoro spettava la designazione di due membri, alla Banca d'Italia di uno.

[87](#) Il nuovo regolamento venne approvato con d.m. 7 marzo 1931 ed è riprodotto in Appendice al volume di M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit.

[88](#) *Ibid.*

[89](#) Cfr. A. Caroleo, *Le banche cattoliche dalla prima guerra mondiale al fascismo*, Milano 1976 e, per il periodo precedente, M.G. Rossi, *Le origini del partito cattolico*, Roma 1977.

[90](#) Cfr. A. Caroleo, *Le banche cattoliche*, cit.

[91](#) *Ibid.* Il Credito Romagnolo, che aveva già nel 1920 il totale controllo della Cassa Agricola di S. Pietro in Casale, verso la fine del 1921 assumeva il controllo del Banco Bolognese e della Banca Popolare di Mezzolara e nel 1923 acquisiva la maggioranza azionaria della Banca dell'Appennino.

[92](#) Cfr. G. De Rosa, *I conservatori nazionali*, Brescia 1962 e, dello stesso autore, *Una banca cattolica fra cooperazione e capitalismo. La Banca Cattolica del Veneto*, Roma-Bari 1990.

[93](#) Cfr. L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, cit., p. 396.

[94](#) Cfr. A. De' Stefani, *Baraonda bancaria*, Milano 1960. Secondo De' Stefani, nel 1923 fallirono 20 banche cattoliche con 123 filiali, nel 1927 22 banche con 144 filiali e nel 1928 altre 22 banche con 472 filiali. Nell'estate del 1925 la questione venne sottoposta al nuovo ministro, Giuseppe Volpi, che replicò chiedendo l'allontanamento dell'amministratore delegato del Credito Nazionale, Giuseppe Vicentini, nonché, sulle orme del suo predecessore, auspicando l'applicazione di sanzioni penali nei confronti dei dirigenti dell'Istituto.

[95](#) Cfr. G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 97.

[96](#) Cfr. G. De Rosa, *Una banca cattolica*, cit., pp. 138-139.

[97](#) *Ibid.* La commissione era composta dallo stesso Pancino, dal presidente della Banca Cattolica Vicentina Nicola Bevilacqua e da un ex funzionario delle Finanze,

uomo di fiducia della Banca d'Italia, Emilio Punturieri, che di fatto avrebbe condotto l'indagine.

[98](#) Mancavano, infatti, i dati relativi al Piccolo Credito Savonese e al Banco di San Prospero, ma soprattutto, per quanto concerneva le perdite, al Banco di Santo Spirito.

[99](#) G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 92.

[100](#) *Ibid.* I nove maggiori istituti facevano registrare complessivamente perdite dirette per 250 milioni di lire e perdite «indirette» su azioni di banche federate, del Credito Nazionale e della Cassa di credito federale per circa 145 milioni, a fronte di un capitale complessivo di 80 milioni.

[101](#) *Ivi*, doc. 93. Gabriele De Rosa attribuisce l'intero progetto a Nicola Bevilacqua e allo stesso Punturieri, non del tutto disinteressato.

[102](#) G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., docc. 95 e 97.

[103](#) *Ivi*, doc. 97. Il promemoria, datato 5 luglio, venne inviato a Stringher il 7, cioè lo stesso giorno delle dimissioni di Volpi.

[104](#) *Ivi*, doc. 99.

[105](#) Per dettagli sul ruolo di Tacchi Venturi cfr. G. De Rosa, *Una banca cattolica*, cit., pp. 148-150.

[106](#) A pochi giorni dalla sua costituzione, infatti, la Società bancaria marchigiana era costretta a chiudere i battenti, mentre i progetti di sistemazione del Piccolo Credito di Cuneo e del Crédit Valdotaïn rimasero sulla carta, giacché entrambi gli istituti fallirono pochi mesi dopo.

[107](#) G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 104. Il promemoria, indirizzato a Mussolini, portava la firma del sottosegretario alle Finanze, Ettore Rosboch.

[108](#) *Ibid.*

[109](#) *Ivi*, docc. 106 e 107. «Riesumato» alla fine del dicembre 1929, il contributo, che doveva tradursi in un prestito di 50 milioni per sei anni alla Banca d'Italia, al tasso del 2%, venne definitivamente archiviato due mesi dopo, per il netto rifiuto di Stringher di farsi carico della garanzia e quindi, ovviamente, della presumibile perdita.

[110](#) La Banca delle Marche e degli Abruzzi venne dotata di un capitale di 20 milioni e finì con l'essere incorporata dalla Banca Nazionale del Lavoro nel 1940.

[111](#) La Banca Cattolica Vicentina, in procinto di essere trasformata in Banca Cattolica del Veneto e dotata di un capitale di 50 milioni pressoché interamente sottoscritto dall'Istituto centrale di credito, avrebbe dovuto incorporare ben dieci banche venete, ma tre di queste vennero escluse dall'operazione, per poi fallire clamorosamente nel dicembre 1930, e le ripercussioni sulla Banca Cattolica del Veneto non furono di poco conto, non solo per le perdite cui andava incontro, ma per il drastico «cambio della guardia» al vertice dell'Istituto cui dettero luogo (cfr. G. De Rosa, *Una banca cattolica*, cit., pp. 164-173). L'operazione si concluse nel febbraio 1931, quando l'Istituto centrale di credito chiese ed ottenne due nuovi prestiti per un ammontare di altri 40 milioni, portando così a 90 milioni, almeno per il momento, il costo del «risanamento» delle banche cattoliche venete, posto a carico dell'Istituto di liquidazioni, testé rinnovato. Il costo era destinato a crescere, giacché nel settembre 1931 la Banca Cattolica del Veneto avrebbe ottenuto dall'Istituto nazionale dei cambi, per il tramite dell'Istituto di liquidazioni, 12 milioni in cambio delle azioni dell'Istituto centrale di credito.

[112](#) Ad un'analogha operazione di concentrazione delle banche cattoliche lombarde e di quelle emiliane, che comportava un nuovo concorso di 50 milioni da parte dell'Istituto di liquidazioni, si sarebbe pervenuti tra la fine del 1931 e il gennaio 1932, con la fusione tra il Banco San Geminiano di Modena e il Banco San Prospero di Reggio Emilia e la costituzione della Banca Provinciale Lombarda, in cui venivano incorporati i cinque istituti di credito federati esistenti in Lombardia.

[113](#) Per un'attenta ricostruzione delle vicende relative cfr. M. Comei, *Banche e Mezzogiorno. Credito, concentrazione bancaria e classi dirigenti negli anni Venti*, Bari 2008.

[114](#) G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 144 e, soprattutto, M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit., pp. 151-160. In base al citato decreto, l'Istituto di liquidazioni doveva mettere a disposizione della Banca Nazionale dell'Agricoltura fino a 7,5 milioni «a copertura di perdite derivanti dall'assorbimento della Banca Popolare di Ferrara», mentre altri 17 milioni erano destinati al Consorzio delle casse di risparmio venete e all'Istituto federale delle casse di risparmio delle Venezie per la sistemazione della Banca delle Venezie; era tenuto inoltre a contribuire con 2,5 milioni all'aumento di capitale della Banca Agricola Provinciale di Rovigo, posta sotto il controllo della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

[115](#) Si vedano G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., e M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit. Il decreto del 31 gennaio 1932 elencava una serie di somme che l'Istituto di liquidazioni doveva «mettere a disposizione», parte delle quali «ad integrazione» dei precedenti interventi, il cui costo era stato, evidentemente, sottovalutato: ulteriori 18 milioni per coprire le perdite derivanti dal rilievo del Piccolo Credito Novarese da parte della Banca Popolare di Novara, altri 10 milioni per la Banca Nazionale dell'Agricoltura, ulteriori

20 milioni, tramite la Banca Nazionale del Lavoro, per la Banca delle Marche e degli Abruzzi e una somma imprecisata, poi quantificata in altri 50 milioni, a copertura delle perdite della Banca Toscana. Alla Banca Nazionale del Lavoro, che si stava chiaramente candidando tra i protagonisti della riorganizzazione del sistema creditizio, venivano poi attribuiti diversi contributi, alcuni a fondo perduto, per consentirle di intervenire a sostegno della Banca del Trentino e Alto Adige e delle Casse rurali istriane, nonché per assorbire la Banca Agricola Commerciale di Pavia.

[116](#) G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario*, cit., doc. 153.

[117](#) Sulla vicenda si veda C. Bermond, *Riccardo Gualino finanziere e imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana del Novecento*, Torino 2005, e N. De Ianni, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, cit.; per il Credito Piemontese, C. Bermond, *Il tracollo del sistema creditizio cattolico in Piemonte negli anni 1923-1924*, in *Studi in memoria di Mario Abrate*, Torino 1986, vol. II, pp. 831-866.

[118](#) Per l'elenco delle partecipazioni e i particolari sulla loro gestione da parte dell'Istituto di liquidazioni cfr. M. Comei, *La regolazione indiretta*, cit., pp. 161-167 e 171-179.

[119](#) Ci limitiamo a citare, oltre al volume di E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano 1977, G. Mori, *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato industriale» in Italia. Di un episodio ignorato (e forse non irrilevante) nello smobilizzo delle banche miste (1930-1931)*, in Id., *Il capitalismo industriale in Italia*, Roma 1977; G. Rodano, *Il Credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*, Milano 1985; G. Toniolo, *L'economia dell'Italia fascista*, Roma-Bari 1980; A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., e i saggi di G. Toniolo, *Crisi bancarie e salvataggi: il Credito Italiano dal 1930 al 1934*, e di A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del Credito Italiano*, entrambi in *Il Credito Italiano e la fondazione dell'IRI*, Milano 1990.

[120](#) Così le definiva, trent'anni dopo, Raffaele Mattioli nel citatissimo articolo *I problemi attuali del credito*, in «Mondo Economico», n. 2, 13 gennaio 1962, pp. 1-5, ora in L. Villari (a cura di), *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari 1972, pp. 662-680.

[121](#) Per l'elenco e la consistenza delle partecipazioni bancarie di Comit e Credit rimandiamo alla dettagliata analisi e al vasto apparato di dati pubblicato da A. Confalonieri in *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit.

[122](#) Cfr. in proposito S. Cassese, «Vasi di argilla che cozzano coi vasi di ferro»: le banche ordinarie e gli altri istituti di credito nella Grande Crisi, in *Il Credito Italiano e la fondazione dell'IRI*, cit., pp. 15-22.

[123](#) Si vedano in proposito le osservazioni di A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., e, dello stesso autore, *Considerazioni sull'esperienza del Credito Italiano*, cit., pp. 57-59 e 76-78.

[124](#) Toeplitz avrebbe rivendicato la paternità della proposta, destinata al «riassetto del mercato dei titoli», mentre nei verbali consiliari del Credito Italiano questa viene attribuita al governo, e in quelli della Banca Nazionale di Credito alla Banca d'Italia. In ogni caso, il capitale della Softit venne sottoscritto dalla Comit (41 milioni), dal Credit (30 milioni), dalla Banca Nazionale di Credito (18 milioni) e dal Banco di Roma (11 milioni), e a tale proporzione si riferiscono le quote di titoli ceduti alla Softit e da questa riscontati presso la Banca d'Italia.

[125](#) A tutt'oggi, la più approfondita ricostruzione della vicenda Softit resta quella fornita da A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., pp. 140-142 e 603-604.

[126](#) Sui prestiti americani all'Italia si veda G.G. Migone, *Gli Stati Uniti e il fascismo. Alle origini dell'egemonia americana in Italia*, Milano 1980. Per un resoconto dei vari tentativi, peraltro falliti, messi in opera dalle imprese elettriche, sin dal 1914, per ottenere «capitali americani» si veda I. Zilli, *Banca e industria elettrica in Italia*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 2, *Il potenziamento tecnico e finanziario. 1914-1925*, a cura di L. De Rosa, Roma-Bari 1993, pp. 377-450; sulle vicende successive del settore cfr. L. Segreto, *Gli assetti proprietari*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, *Espansione e oligopolio. 1926-1945*, a cura di G. Galasso, Roma-Bari 1993, pp. 89-174.

[127](#) Cfr. A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del Credito Italiano*, cit., pp. 45-49.

[128](#) Per i particolari cfr. L. Segreto, *Gli assetti proprietari*, cit., pp. 129-131 e 136-144.

[129](#) Cfr. A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del Credito Italiano*, cit., pp. 52-53. L'Ageva venne fondata il 28 giugno 1929 con un capitale di cinque milioni, portato poco dopo a 200 milioni, e vi vennero trasferite le partecipazioni del Credito Italiano in La Centrale, Cieli, Meridionali, Mediterranea, Pirelli, Sagacia (la finanziaria di Panzarasa), Edison, ecc., per un ammontare che veniva valutato, al 31 dicembre 1929, in oltre 515 milioni di lire. Per il dettaglio del portafoglio titoli passato all'Ageva cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., Tabella LI.

[130](#) La fusione, su cui venne mantenuto sino alla fine delle trattative il più assoluto riserbo, venne dichiarata di pubblico interesse ed ottenne consistenti agevolazioni fiscali.

[131](#) Si trattava, per la verità, della trasformazione dell'Istituto finanziario nazionale, che aveva incorporato la Compagnia finanziaria nazionale.

[132](#) Il testo della convenzione, già pubblicato da G. Mori in *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato industriale» in Italia*, cit., è stato ripubblicato in A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. III, cit., Appendice al cap. VI.

[133](#) Cfr. in proposito G. Toniolo, *Crisi bancarie e salvataggi: il Credito Italiano dal 1930 al 1934*, cit., pp. 122-127.

[134](#) Sulla genesi della Società finanziaria italiana, fondata il 20 luglio 1923 come Società industriale italiana transalpina, cfr. G. Montanari, *Saggio introduttivo a Banca Commerciale italiana*, Archivio Storico, Collana Inventari, *Società Finanziaria Industriale Italiana (Sofindit)*, serie VI, vol. 3, Milano 1991.

[135](#) *Ibid.* Per l'elenco dei partecipanti e le rispettive quote cfr. *ivi*, p. xxiii, nota 1. Vi figurano, con 120.000 azioni ciascuna, la Sip, l'Ilva, la Puricelli, la Terni e la Châtillon, mentre la Società Commerciale d'Oriente sottoscrisse 84.000 azioni.

[136](#) Le citazioni sono tratte da E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 160. Sull'Imi si veda F. Cesarini, *Le origini e la gestione dell'Imi*, in *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo*, Atti della Giornata di studio per la celebrazione del 50° anniversario dell'istituzione dell'Iri, Caserta, 11 novembre 1983, Roma 1985 e, dello stesso autore, *Alle origini del credito industriale. L'Imi negli anni Trenta*, Bologna 1982, oltre a G. Lombardo, *L'Istituto mobiliare italiano. Modello istituzionale e indirizzi operativi: 1931-1936*, Bologna 1998.

[137](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., pp. 174-176.

[138](#) Cfr. F. Cesarini, *Alle origini del credito industriale. L'Imi negli anni Trenta*, cit., pp. 22-27. La prima di tali operazioni, per un ammontare di 4,2 milioni, venne effettuata a favore della Ercole Marelli il 2 marzo 1932 e nel corso di quell'anno seguiranno altre 70 operazioni del genere, a favore di imprese meccaniche, metallurgiche e di cantieri navali.

[139](#) *Ivi*, pp. 31-39.

[140](#) *Ivi*, p. 60. Si trattava di un mutuo triennale per un importo di 30 milioni, destinati per 20 milioni all'estinzione di passività bancarie della stessa Italcable e per 10 milioni, con lo stesso scopo, alla controllata Italo-Radio.

[141](#) I 140 milioni concessi all'Italgas vennero erogati solo il 10 marzo 1933, a condizione che il capitale venisse ridotto da 260 a 26 milioni e quindi reintegrato, mentre il mutuo di 200 milioni concesso alla Terni venne stipulato il 24 marzo 1933, subordinandolo alla riduzione del capitale sociale da 600 a 300 milioni e al suo reintegro a 500 milioni.

3. Da ente transitorio a ente permanente

di Leandra D'Antone

1. Il fatto: una radicale riforma finanziaria

L'Istituto per la ricostruzione industriale è la prima esperienza di assunzione da parte dello Stato della responsabilità di cospicue attività finanziarie e industriali già in mano privata, nonché la prima esperienza di «straordinarietà» in tale funzione, in quanto non espletata direttamente ma affidata ad un nuovo soggetto istituzionale con funzione limitata nel tempo e del tutto esterno allo Stato stesso¹⁴². La nascita dell'Istituto, generalmente interpretata come esordio dello «Stato imprenditore industriale», corrispose in realtà a una radicale riforma finanziaria attuata in circostanze straordinarie. La Grande crisi degli anni Trenta aveva messo a rischio la stabilità della banca centrale, messo in ginocchio banche e industrie di ogni dimensione, trasferito in mano allo Stato la quasi totalità delle azioni delle grandi banche ordinarie e le importanti quote di azioni industriali da esse possedute. L'azione dell'Istituto, commisurata alle urgenze, fu assai più concreta di un progetto di gestione pubblica dell'industria e al tempo stesso fu più ampia e lungimirante. Essa mirò a salvare la Banca d'Italia dalla bancarotta, a soccorrere industrie piccole e medie, a riorganizzare le grandi finite sotto il suo controllo con formule finanziarie innovative che non ne precludessero il ritorno al mercato, a creare un sistema creditizio finalizzato all'orientamento razionale delle risorse finanziarie sia verso i grandi investimenti industriali, sia verso le molteplici attività produttive del paese.

Nella sua forma giuridica l'Istituto volle preservare, per quanto possibile nel momento di massima criticità, sia le normali funzioni dello Stato che quelle del mercato. Perciò fu altro dallo Stato, sebbene da esso finanziato e titolare di azioni da esso possedute: non in quanto struttura tecnocratica indipendente dalla politica, ma in quanto la configurazione della proprietà, la raccolta dei mezzi finanziari e le scelte di investimento lo collocavano fuori dalla sfera giuridica dello Stato, nella condivisione formale e sostanziale dell'attività economica con i soggetti privati¹⁴³.

L'IRI fu il frutto della creatività di una ristretta élite di uomini. Nella concezione e nei primi sei anni dell'Istituto si riconosce un primissimo attore, Alberto Beneduce. Per le notevolissime competenze finanziarie e l'ampiezza di poteri e relazioni «imprenditoriali» nazionali e internazionali, egli si presentò a Benito Mussolini come il miglior candidato alla soluzione della più grave crisi attraversata dall'economia italiana. L'Istituto si valse della collaborazione dei migliori manager della finanza e dell'industria, formatisi in ambienti privati ma anche attraverso l'eccezionale esperienza di mobilitazione economica e ideologica nazionalista della Grande Guerra¹⁴⁴.

Il 31 dicembre 1932 la Banca di emissione, dopo un decennio di salvataggi bancari, rischiava di derogare all'obbligo di copertura con riserve del 40% della circolazione monetaria. Dal 1927, anno della rivalutazione della lira, aveva perduto riserve per 5 miliardi¹⁴⁵. Nel 1932 le tre grandi banche di credito ordinario, la Banca Commerciale, il Credito Italiano e il Banco di Roma, reclamarono l'intervento dello Stato, nella convinzione, che fu soprattutto di Toeplitz e della Banca Commerciale, di poter ricostituire la loro attività trasferendo le perdite sulla Banca d'Italia¹⁴⁶.

La crisi mondiale del 1929 aveva contratto del 60% il volume del commercio e di un terzo la produzione industriale, espulso dal lavoro decine di milioni di persone, travolto banche e industrie paralizzandone le attività; ovunque essa richiese un deciso intervento dello Stato. La crisi delle banche italiane non era solo congiunturale. La Grande Guerra, finanziata con largo concorso degli Alleati (46 miliardi di dollari, pari al 42% delle spese per forniture militari, materie prime e semilavorati¹⁴⁷), aveva stimolato un forte aumento di depositi e prestiti bancari, generando un'inflazione destinata a protrarsi fino al 1924-25. Gli accresciuti bisogni delle grandi industrie, già ingigantite nella guerra e in difficile riconversione verso produzioni di pace, avevano favorito un'espansione irrazionale degli immobilizzi industriali delle banche. Dopo la guerra grandi salvataggi bancari avevano trasferito titoli industriali in mano ad enti pubblici liquidatori. La prima a cadere nel 1921 era stata la Banca di Sconto, le cui azioni erano state affidate a una sezione *ad hoc* del Consorzio sovvenzioni su valori industriali della Banca d'Italia. Unificata l'emissione nel 1926, la Sezione era stata soppressa e aveva trasferito le sue attività e passività al nuovo Istituto di liquidazioni. Anche Banca Commerciale, Credito Italiano e Banco di Roma si erano trasformati negli anni venti in holding di grandi industrie, attingendo al cospicuo contributo dei depositanti (circa 14 miliardi del tempo).

Nel 1931, nel tentativo di ripristinare l'attività bancaria coprendo le perdite, i titoli industriali erano stati trasferiti a società finanziarie possedute dalle banche stesse: la Società per il finanziamento dell'industria, la Società finanziaria italiana e l'Elettrofinanziaria. Per l'espansione creditizia senza freni le industrie erano diventate proprietà di banche concorrenti, con conseguenti distruttive lotte tra industrie dello stesso settore. Gli immobilizzi in grandi industrie avevano prosciugato la disponibilità di credito per imprese piccole e medie e per le economie regionali e locali, oltre che esposto a rischio i risparmi dei correntisti. Alla fine del 1932, a differenza che in passato, perdite e rischi erano colossali; inoltre era maturata un'alternativa ai salvataggi, una soluzione di carattere strutturale.

L'IRI nacque il 23 gennaio 1933 nel segno dell'emergenza, ma con l'intento di attuare una radicale riforma finanziaria fondata sul controllo pubblico del credito, del risparmio e della stessa banca di emissione, vero perno del sistema. Costituito come nuovo soggetto giuridico intermediario tra la grande industria bisognosa di ingenti capitali e il mercato finanziario, l'IRI volle interrompere il legame tra grande banca e grande industria, potenziare il credito mobiliare ed orientare il cospicuo risparmio disponibile in Italia verso investimenti in titoli a basso tasso di interesse, ma anche a basso rischio in quanto garantiti dallo Stato. Il controllo pubblico del credito e la modernizzazione del mercato finanziario attraverso il richiamo del pubblico, rendendo il credito stesso più selettivo, avrebbero reso più efficiente e meglio organizzato il

sistema delle grandi industrie, oltre che più vitale tutto il sistema economico del paese, irrorandone meglio anche la periferia e le attività economiche minori. Da questo punto di vista l'IRI nacque come ente transitorio, ma per sua stessa natura era già destinato ad avere effetti permanenti, non solo riguardo all'organizzazione del credito ma anche all'organizzazione di una parte importante di attività industriali. Esso doveva esaurire il suo compito, ma anche lasciare solidi nel tempo gli effetti diretti e indiretti della sua azione.

Nel 1948, nel nuovo scenario dell'Italia repubblicana, Alfredo De Gregorio¹⁴⁸, mente giuridica della riforma bancaria del 1936 e tra i protagonisti della riforma del Codice civile del 1942, descrisse così la missione dell'Istituto:

L'IRI fu costituito negli anni trenta per risanare il mercato finanziario dalle conseguenze della gravissima crisi degli anni 1930-1931, seguita al crack americano del 1929, che si era ripercosso su tutti i mercati europei. All'IRI fu assegnato il compito di completare l'organizzazione creditizia mercé un'azione rivolta più particolarmente alla riorganizzazione tecnica, economica e finanziaria delle attività industriali del paese, creando tra l'altro le condizioni che rendessero possibile l'attuazione della riforma bancaria volta ad eliminare le conseguenze delle immobilizzazioni bancarie, mediante la costituzione per il finanziamento industriale a medio e lungo termine di istituti autonomi, l'IRI e l'Imi, che provvedessero i fondi non raccogliendo i depositi come le banche, ma emettendo obbligazioni.

De Gregorio riteneva che l'Istituto si dovesse annoverare, secondo la dottrina giuridica, tra gli enti privati, «enti che raggiungono fini pubblici per mezzo di attività private, con appartenenza di tutte le sue attività e relazioni interne ed esterne al diritto privato».

Non aveva infatti rilevanza, a suo parere, che il decreto istitutivo lo definisse «ente di diritto pubblico», in quanto «la tendenza totalitaria del regime fascista portava il legislatore del tempo ad attribuire la qualifica di ente pubblico a numerose istituzioni di carattere privato, e pubbliche soltanto per l'importanza sociale della loro attività»¹⁴⁹.

Il decreto istitutivo dell'IRI fissò i tratti fondamentali della riforma finanziaria avviata, ma lo fece con prudenza per l'urgenza con cui fu emanato, per la mancanza di dati esatti su patrimoni e perdite delle banche, e soprattutto per non spaventare i depositanti. Il provvedimento, «ritenuta la necessità e l'urgenza di completare l'organizzazione creditizia mediante la creazione di un nuovo istituto di diritto pubblico, la cui azione si rivolga più particolarmente alla riorganizzazione tecnica, economica e finanziaria delle attività industriali del paese e che, per opportuna unità di indirizzo, assuma anche le gestioni attualmente affidate all'Istituto di liquidazioni»¹⁵⁰, divise l'IRI in una sezione di credito mobiliare (Finanziamenti), con compiti di sostegno finanziario alle imprese, e in una sezione titolare delle partecipazioni industriali da vendere dopo la sistemazione finanziaria (Smobilizzi). La Finanziamenti, con 100 milioni di capitale sottoscritto da Cassa depositi e prestiti, Cassa nazionale per le assicurazioni sociali e Istituto nazionale delle assicurazioni, doveva concedere mutui a imprese private italiane, con idonea garanzia e solo ai fini del perfezionamento tecnico e della migliore organizzazione economica e finanziaria. A tal fine poteva emettere obbligazioni nominative tra 15 e 20 anni in relazione all'ammontare dei mutui concessi; per operazioni di eccezionale pubblico interesse, il capo del governo e il ministro delle Finanze potevano accordare la garanzia dello Stato a corrispondenti serie speciali di obbligazioni.

La Smobilizzi ereditò le partite industriali dell'Istituto di liquidazioni e delle banche fallite. L'IRI divenne debitore dell'intero patrimonio acquisito verso le banche di cui assunse le perdite. Le sovvenzioni dello Stato alla Smobilizzi – 85 milioni annui in vent'anni – erano scontabili presso l'Istituto di credito per le opere pubbliche, cui vennero cedute in cambio di un miliardo in obbligazioni ventennali, serie speciale IRI, con interesse al 4,5%. L'Istituto di liquidazioni fu soppresso, con immobilizzazioni per circa 180 milioni ma una residua esposizione della Banca d'Italia per 2.565 milioni. La prima emissione della Smobilizzi fruttò 900 milioni, subito trasferiti alla Banca d'Italia¹⁵¹.

L'Istituto nacque per idea di Alberto Beneduce e decisione di Benito Mussolini¹⁵². Laureato a Napoli in matematica, di fede socialriformista, già statistico al ministero di Agricoltura, industria e commercio, esponente della Massoneria, Beneduce era stato il principale collaboratore di Francesco Saverio Nitti e aveva assunto ruoli di rilievo in campo finanziario nonché in Parlamento e al governo, ultimo quello di ministro del Lavoro del governo Bonomi. A fascismo consolidato, mentre Nitti aveva scelto l'esilio, era diventato uomo di fiducia di Mussolini in materia finanziaria¹⁵³. Negli anni in cui Bonaldo Stringher diresse la Banca d'Italia, Beneduce aveva concepito con Nitti nuovi istituti finanziari di diritto pubblico con capitale assicurativo e da risparmio e ricorso al mercato obbligazionario, per finanziare investimenti pubblici senza ricorrere alle banche: Istituto nazionale assicurazioni, Opera nazionale combattenti, Crediop, Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità, e (dopo l'esilio di Nitti) Credito Navale. Di tutti tenne la presidenza¹⁵⁴. Nel 1926 era diventato presidente della Società italiana per le strade ferrate meridionali e aveva ideato l'Istituto di liquidazioni. Nel 1931 aveva promosso l'Istituto mobiliare italiano, il primo di diritto pubblico specializzato nel credito mobiliare, con capitale assicurativo e da risparmio e operante con mutui coperti da obbligazioni decennali. Il sodalizio con Mussolini si era consolidato nelle circostanze evocate, nella collaborazione alla rivalutazione della lira e nelle negoziazioni finanziarie internazionali¹⁵⁵.

Beneduce conosceva bene e interpretava in prima persona la prospettiva sia dello Stato che dell'impresa privata. Verso lo Stato era animato da sincero senso patriottico, verso l'impresa da rispetto per il valore degli affari. Individuava il problema essenziale delle industrie italiane nella carenza di capitale di rischio e nel distruttivo intreccio tra grande banca e grande industria, concludendo che quell'intreccio dovesse essere tagliato. Ridottosi, a partire dalla seconda metà degli anni Venti, l'essenziale apporto finanziario e valutario di capitali esteri¹⁵⁶ e di rimesse degli emigranti, urgeva riformare, nell'interesse pubblico e delle stesse imprese, la struttura del sistema finanziario. Le risorse dovevano essere reperite con strumenti moderni che avvicinasero l'Italia al modello anglosassone, oltre che capaci di mettere alla prova la qualità delle attività produttive. Le industrie dovevano rendersi indipendenti dalle banche, come già era avvenuto per lo Stato¹⁵⁷. Le banche avrebbero smesso così di «pompare» credito locale, liberandolo a favore di piccole e medie imprese ed economie locali giudicate importantissime per il sistema produttivo italiano. Un nuovo sistema di appello al mercato dei capitali e al risparmio avrebbe fatto cessare la pressione sul sistema di emissione.

Il 23 gennaio 1933 Mussolini chiamò Beneduce per risolvere la crisi; in verità non senza aver provato a rafforzare i suoi poteri sull'Istituto nascente e sul suo stesso ideatore. Avrebbe preferito un istituto di finanziamento industriale che controllasse tutti gli istituti di credito¹⁵⁸, compresi quelli controllati da Beneduce, ma la reazione ostile dell'interessato lo fece desistere. Il nuovo ente si chiamò «di ricostruzione industriale» e Beneduce ne fu il primo presidente, potendosi permettere di non avere la tessera del Pnf per tutta la durata del mandato fino al 1939, quando lasciò l'IRI per motivi di salute. Intanto Mussolini non tenne conto delle segnalazioni di antifascismo e cospirazione contro il regime che gli giunsero frequenti con lettere anonime o sottoscritte¹⁵⁹.

Il breve discorso del presidente il 28 gennaio, alla costituzione dell'Istituto, fu chiaro riguardo agli intenti:

La Sezione Smobilizzi può essere rappresentata come una clinica medica e clinica chirurgica e dovrà anche avere un cammino diretto dove le fosse siano profonde e l'interramento definitivo. Là dove una convalescenza, se occorre con opportuni innesti, si presenti con prospettive di una molto probabile ripresa di vitalità utile, considerata l'azienda in sé nel ramo di attività cui essa appartiene, allora soltanto l'assistenza del credito sarà giustificata. Se noi riusciremo com'è certo nel vivo desiderio di tutti di far servire lo strumento del credito per una più penetrante azione dello Stato corporativo nel campo dell'attività industriale, noi avremo reso un servizio a tutte le classi che sono interessate alla produzione, poiché i costi che non trovano copertura nei prezzi sono distruzione di redditi che danneggiano insieme l'economia privata e la finanza dello Stato. Non credo che sia conveniente oggi una parola sui mezzi che attingeremo per elargire il credito: se agiremo bene per i compiti assegnatici nell'interesse dello Stato, dell'economia nazionale e delle singole imprese, avremo la fiducia e il credito non mancherà al nostro ente, poiché allora soltanto potrà farsene organo sano di distribuzione¹⁶⁰.

Beneduce volle con sé un uomo di provato valore e affidabilità, Donato Menichella. Educato in una famiglia di piccoli cerealicoltori del Tavoliere delle Puglie, dove aveva conosciuto i problemi del credito agricolo, aveva studiato relazioni internazionali all'Istituto Cesare Alfieri di Firenze. Conosceva le pratiche della liquidazione della Banca di Sconto per essersene occupato per conto della Banca d'Italia nel 1922, quindi della Banca Nazionale di Credito e del Credito Italiano. Nel 1931 era diventato direttore della Società finanziaria italiana, la holding in cui il Credito Italiano in crisi aveva riversato le partecipazioni industriali. Anche Menichella conosceva bene l'economia dell'Italia, l'agricoltura e l'industria, il Nord e il Sud; aveva un forte senso patriottico e considerava essenziale che le economie regionali e le diverse attività produttive del paese fossero messe in condizioni di concorrere al suo rafforzamento e prestigio. Come Beneduce, Menichella riteneva che con un intelligente governo della finanza si potesse raggiungere questo scopo. Di formazione liberale, non aveva mai avuto incarichi politici. Come si era presentato volontario alla prima guerra mondiale, così si dichiarò pronto alla responsabilità cui fu chiamato, accettandone le condizioni e mettendo in chiaro quel disinteresse personale che sarebbe stato tratto distintivo della sua figura:

Eccellenza, in conformità con la richiesta fattami, le trasmetto una breve nota dei posti finora da me occupati. Le aggiungo che non ho mai appartenuto ad alcun partito politico o associazione di alcun genere e che ho in corso la domanda di iscrizione al Pnf: che, ritengo, sarà accolta a giorni. Reputo infine, doveroso di soggiungerle che il mio patrimonio si compone: di pochi terreni di scarsa importanza

ereditati da mio padre, di una casa di abitazione a Roma, che mi è costata L. 350.000, di titoli di Stato e contanti per L. 100.000. Mi creda, Eccellenza, col massimo ossequio, dev.mo Donato Menichella¹⁶¹.

Menichella fu il primo direttore dell'IRI e tenne l'incarico fino al 1943.

L'IRI ebbe cura di dare notizia di sé all'estero, orientando numerosi corrispondenti italiani. Tutta la stampa estera attribuì a Beneduce la strategia dell'IRI, deducendone fiducia nel suo successo. «Il dittatore economico dell'Italia», il «non-fascista collocato da Mussolini a un posto di comando così denso di responsabilità», per l'«Economist» riscosse il favore degli ambienti finanziari, «i quali confidano che attraverso l'azione dell'IRI il mercato acquisterà uno slancio migliore»¹⁶².

2. La prima tappa dell'azione dell'IRI: il risanamento bancario

Nella *Relazione* sul bilancio del 1934 Beneduce indicò nel riordino del credito il fondamento della missione dell'IRI:

L'avvenimento più saliente, di importanza fondamentale per la vita dell'IRI e nello stesso tempo di notevolissima importanza per la vita finanziaria del paese, è rappresentato dallo smobilizzo e dal riordinamento dei tre principali istituti di credito ordinario: Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma. Il provvedimento deve considerarsi profondamente rivoluzionario, non solo perché dà un deciso e diverso orientamento a tutta la struttura del credito in Italia, ma anche perché, con la sua attuazione, si è guardato in faccia, per la prima volta e rudemente la realtà e si sono applicati metodi totalitari. I provvedimenti adottati, sebbene venuti a conoscenza del pubblico come un'improvvisa determinazione del governo, erano stati da lungo tempo meditati e analizzati in ogni loro riflesso e in tutta la loro portata¹⁶³.

Lo *Studio sui problemi del risanamento bancario*¹⁶⁴, iniziato da Menichella nell'ottobre 1933, fu presentato il 5 dicembre. Lo studio generale, quello di ognuna delle tre banche, e le convenzioni seguite nel marzo del 1934, diedero cognizione esatta della situazione. La Comit aveva immobilizzi industriali per 8.400 milioni; i depositi e conti correnti, pari a 6.997 milioni comprese le affiliate estere, erano inferiori agli immobilizzi, le perdite erano di 3.100 milioni. Il Credito Italiano aveva immobilizzi per 2.950 milioni, conti e depositi per 5 miliardi, perdite per 800 milioni; il Banco di Roma aveva immobilizzi per 1 miliardo, depositi e conti per 2 miliardi, perdite per 400 milioni. Le tre banche avevano in tutto il mondo filiazioni che avevano convogliato in Italia centinaia di milioni in valuta estera e raccolto depositi per miliardi; anche per il prestigio dell'Italia e per i riflessi valutari era necessario intervenire. La posizione più critica era quella della Comit, mentre Credito Italiano e Banco di Roma, pur avendo consistenti immobilizzi, non si erano strutturalmente indebitati verso la Banca d'Italia. Ciononostante, a riprova di un progetto già «meditato» nelle sue linee essenziali, si decise la stessa condotta per tutti gli istituti. Il valore delle esposizioni bancarie risultò di 11.170 milioni per posizioni di carattere industriale e 2.600 per posizioni di carattere finanziario. Dell'esposizione totale, di 14.200 milioni, 4.750 erano coperti con denaro della Banca d'Italia. Il costo per lo Stato del risanamento era calcolato in circa 5 miliardi che, spalmati in 670 milioni per dieci anni o 450 per vent'anni, sarebbero divenuti 10-12 miliardi effettivi di impegno¹⁶⁵. L'operazione si sarebbe chiusa nel 1953.

Lo *Studio* evidenziò che la crisi delle banche (soprattutto della Comit) era strutturale e che i soli grandi istituti bancari amministravano circa 14 miliardi di depositi congelati ed esposti a rischio di dissoluzione, ma disponibili per altro tipo di investimenti. La denuncia delle cause dei fallimenti fu un atto d'accusa verso le strategie delle banche miste dopo la Grande Guerra:

le banche si disinteressano delle necessità sostanziali di vita delle aziende industriali e continuano a dissanguarle a tutela del proprio bilancio. Le banche devono conoscere il campo della loro precisa attività, e noi siamo sicuri che quando i dirigenti avranno aperto gli occhi sulla realtà, si accorgeranno che esse non sono più le dominatrici dell'economia della Nazione, ma sono soltanto lo strumento dell'esercizio di una particolare forma di credito, nemmeno la più importante per lo sviluppo dell'attività produttiva della Nazione.

Il risanamento era da legare «alle direttive alle quali deve essere adeguata l'organizzazione bancaria del paese». Pertanto l'intervento doveva essere «risanatore e totalitario».

Le direttive furono: ricostituire il capitale delle banche con divieto di vendere le azioni; ricostituire per ogni banca una quota di riserva del 20%; rilevare azioni e crediti verso le industrie; promuovere l'autonomia degli istituti di credito regionali e locali collegati con i grandi istituti bancari; ridurre gli istituti di credito ordinario e sviluppare il credito mobiliare; inaugurare un misurato ricorso al risconto presso l'istituto di emissione. Nessuno smobilizzo bancario doveva avvenire in denaro se non per eccezionale contrazione dei depositi fiduciari. L'IRI era il cardine del risanamento:

Il governo fascista, del resto, ha già affrontato il problema quando ha imposto alle banche a favore delle quali è intervenuto di limitare la loro azione futura all'esercizio del credito ordinario, quando ha emanato le leggi sulla tutela del risparmio, quando infine ha creato con l'Istituto mobiliare italiano (Istituto di carattere permanente) e con l'Istituto per la ricostruzione industriale (Istituto di carattere contingente) due strumenti per l'esercizio del credito mobiliare [...] Il processo di spinta a rimettere sul mercato in tutte le forme consentite le immobilizzazioni industriali che lo Stato attraverso il risanamento bancario ha assunto e deve assumere, costituiranno potentissimi fenomeni non soltanto di attrazione del *nuovo* risparmio, ma anche di quel risparmio già formato che ora si adagia nelle varie forme di investimento presso le banche.

La Sezione finanziamenti era da considerare attrezzatura di fortuna, per esaurire il suo compito dopo il sostegno alle operazioni della Smobilizzi. Invece aveva carattere permanente l'Istituto mobiliare italiano, da rendere più libero nell'attività, aderente alle varie situazioni, a contatto quotidiano con la vita delle aziende sovvenzionate e con gli istituti di credito locali; sì da essere «l'ausilio potente del rinnovamento industriale del paese, specialmente nei confronti della piccola e media industria, che devono rappresentare la base sulla quale l'attrezzatura industriale può conservarsi e rinvigorirsi». La Finanziamenti doveva sostenere importanti raggruppamenti industriali, «tanto se già gravanti sullo Stato, quanto se tuttora indipendenti», soltanto nei successivi due o tre anni. Questi avrebbero poi dovuto camminare da soli, «mentre dovrà provvedersi a sviluppare le nuove industrie, sia pure di ordine più modesto ma di importanza non meno vitale per l'economia della Nazione, attraverso l'esercizio del credito mobiliare alla periferia».

Negli studi sulle banche fu anticipata la sostanza della riforma bancaria del 1936. Lo *Studio per la sistemazione del Banco di Roma*, presentato il 24 gennaio 1934, definì nuovi doveri per l'istituto di emissione:

È infatti da ritenersi una anormalità la permanente interruzione del canale che dovrebbe legare la banca di emissione ai maggiori istituti di credito ordinario: resta frustrata così in gran parte la manovra del saggio ufficiale dello sconto, e l'istituto di emissione non solo vede contrarsi in misura sensibilissima le sue caratteristiche operazioni (lo sconto e le anticipazioni) soffrendone anche nel conto economico, ma rimane all'oscuro circa l'azione del credito delle Banche. E non è da tacere la circostanza che, rinvigorito nel conto economico dagli apporti derivanti dal risconto alle grandi banche, l'Istituto di emissione potrebbe mettersi sulla strada di restringere le operazioni di sconti diretti, per avviarsi a essere in fatto la *banca delle banche*¹⁶⁶.

Per l'efficienza della banca centrale si dovevano attuare con tutti i mezzi possibili gli smobilizzi:

Questo deve essere il compito assiduo dell'IRI e la meta alla quale devono tendere tutti i suoi sforzi. Si devono trarre dal mercato i fondi necessari per rimborsare la Banca d'Italia. Smobilizzo definitivo per cessione di aziende, smobilizzo attraverso emissioni obbligazionarie, smobilizzo di carattere transitorio attraverso operazioni di media durata con garanzia di titoli, nessun mezzo deve essere lasciato intentato e, pur di attingere denaro al mercato, nessuna remora deve aversi nell'accordare quando occorra per queste operazioni la garanzia dallo Stato [...] Il problema non è di aggravare o di non aggravare la responsabilità dello Stato; il problema è di tutelare la circolazione, di amministrare bene e di vendere a prezzi non disastrosi¹⁶⁷.

Gli studi del 1933 indicarono per l'uscita dalla crisi la via del controllo pubblico delle grandi banche, di quelle già pubbliche e di quelle appena risanate, considerando due ipotesi: «controllo permanente, controllo intelligente, facente capo o all'istituto di emissione o all'IRI. Il controllo deve essere costituito se possibile attraverso l'istituto di emissione; diversamente al di fuori di esso mediante la costituzione di uno speciale reparto dell'IRI che conservi il possesso delle azioni bancarie»¹⁶⁸. Nei fatti il controllo delle tre grandi banche risanate lo volle l'IRI, nel timore che si ricostituisse l'insana pressione di esse verso la banca centrale. Il mantenimento del controllo delle banche sarebbe stato un punto fermo nell'azione del presidente e del direttore dell'Istituto nel suo primo decennio di vita¹⁶⁹.

Nel marzo del 1934, comunicate le decisioni e il programma adottato, l'IRI provvide alle convenzioni con ciascuno dei tre istituti, ne assunse debiti, partite azionarie e perdite, riservandosi la facoltà di pagare il debito quando lo avesse ritenuto più opportuno, di pagarlo se di suo interesse anche in titoli di Stato o garantiti dallo Stato, lasciando alle banche la facoltà di richiedere gli smobilizzi effettivi solo di fronte ad eccezionali diminuzioni della massa di denaro, con obbligo di restituzione in caso di reflusso dello stesso denaro. Avrebbe chiarito Beneduce¹⁷⁰:

queste disposizioni poggiavano su un concetto basilare: assicurare da un lato la possibilità di rimborsare effettivamente alla Banca d'Italia, provocando correlativamente una riduzione della circolazione, i crediti che essa vantava verso l'IRI e verso la Comit, o che fosse venuta a vantare verso le altre banche in dipendenza di sconti e anticipazioni; dall'altro sottrarre alle Banche ogni possibilità di influire sulla circolazione e sul mercato dei titoli di Stato, per conservare queste possibilità nelle mani dello Stato.

Quindi, con quello che Menichella avrebbe definito un «atto profondamente innovatore di tutte le consuetudini in materia bancaria»¹⁷¹, l'IRI comunicò ufficialmente di aver assorbito il patrimonio industriale delle banche:

Con tale atto un altro mito venne fatto cadere: il mito della cosiddetta riservatezza in materia bancaria, quella riservatezza che era costata miliardi allo Stato e che aveva permesso ai dirigenti delle banche di impedire sempre allo Stato di guardare dentro, dal profondo, le faccende bancarie. In nome dello spavento che ne potevano avere i depositanti, lo Stato non aveva mai conosciuto le situazioni nelle quali interveniva, e soprattutto non le aveva mai dominate [...] In quel momento cessò, per virtù del regime fascista, una tradizione di soggezione dello Stato alle banche le quali per lunghi anni avevano sottratto allo Stato il comando degli organi essenziali della politica del credito¹⁷².

I depositi non furono massicciamente ritirati; il risanamento si concretizzò nella ridefinizione attraverso l'IRI dei rapporti delle banche con lo Stato e l'istituto di emissione; nella soppressione di Sofindit, Elettrofinanziaria, Società finanziaria italiana, Consorzio mobiliare finanziario, Società romana finanziamenti e Banca commissionaria italiana; nel trasferimento di azioni e crediti bancari e industriali all'IRI per oltre 7 miliardi. Si chiudeva «un periodo di grande trasformazione bancaria, la quale è stata effettuata senza scosse per l'economia della Nazione, per il mercato dei valori mobiliari e per il ritmo di formazione del nuovo risparmio», come comunicò il 22 ottobre 1934 Beneduce al ministro delle Finanze Guido Jung¹⁷³. Il 3 ottobre 1934 fu compilato il primo resoconto della situazione dell'IRI e di tutti i trasferimenti avvenuti. A conti fatti l'ammontare dell'intervento si fissò in 12.128 milioni, le attività congelate pervenute furono stimate in 7.815 milioni, con perdite per 6.523 milioni. Includendo quelle accumulate dal sistema bancario dal 1921, le perdite si stimarono in 11.412 milioni. Nella graduatoria delle perdite sveltava la Banca Commerciale, con 5 miliardi; seguivano il Banco di Roma con 1.656 milioni, il Credito Italiano con 1.309 milioni, la Banca di Sconto con 1.216 milioni, la Banca Agricola Italiana con 1.024 milioni. Gli interventi verso altri istituti bancari¹⁷⁴ si collocavano a grande distanza, con in testa il Credito Marittimo appena liquidato (185 milioni) e il Banco di Santo Spirito appena risanato (145 milioni)¹⁷⁵. Le riserve costituite ammontavano a 5.036 milioni, per cui le perdite da coprire a quella data risultavano di 6.385 milioni.

La «prima tappa» delle azioni dell'IRI «secondo il loro ordine logico e secondo la loro importanza»¹⁷⁶, come definita nel primo consuntivo dell'Istituto dell'ottobre 1934, era stata portata a termine con la consapevolezza di soluzioni alternative volutamente scartate. Avrebbe ricordato lo stesso Menichella: «si poteva lasciare alle banche le partecipazioni azionarie e i finanziamenti congelati e lasciarli amministrare; trasferire a Sofindit, Elettrofinanziaria e Società finanziaria italiana le partecipazioni industriali e le banche avrebbero scritto il credito verso le holding, ma non si sarebbe avuto lo smobilizzo, le banche avrebbero evitato tagli drastici nei capitali azionari, ma sarebbero continuate le guerre tra gruppi»¹⁷⁷.

L'Istituto poté quindi misurare con buona approssimazione il valore delle sue partecipazioni, che consistevano in lire 1.496.086,800 di azioni bancarie, 134.238.772,75 finanziarie e assicurative, 1.910.500.565,69 elettriche, idroelettriche e telefoniche, 699.856.220,24 immobiliari, alberghiere, agricole e alimentari e magazzini generali, 810.544.772,35 meccaniche e metallurgiche, 427.247.214,90 trasporti e navigazione, 472.301.227,60 tessili e manifatturiere, 249.453.525,55 minerarie, estrattive, chimiche e materiali da costruzione, 520.611.332,15 imprese di costruzione, 399.277.408,82 estere, 122.243.433,65 varie¹⁷⁸. Con tali dati l'Istituto definì le finalità della sua missione e le stesse forme giuridiche del suo intervento. I pacchetti azionari

delle banche erano passati quasi totalmente in possesso dell'IRI, mentre i titoli industriali erano in gran parte condivisi con azionisti privati. L'IRI aveva in mano l'81,65% di azioni del Credito Italiano, il 93,10% del Banco di Roma e il 98% della Banca Commerciale¹⁷⁹. Pur avendo un valore rilevantisimo in alcune industrie strategiche e un peso rilevante sul capitale delle società anonime, le partecipazioni IRI riguardavano circa cinquecento imprese non solo industriali, in pochi casi erano totalitarie, nella gran parte dei casi erano di minoranza. Anche per questo, a differenza delle banche l'industria IRI nacque «mista», rimase a struttura privatistica e la gestione e la forma dei risanamenti e degli smobilizzi di banche e industrie fu diversa. Mentre per le banche l'IRI aveva maturato un progetto sistemico di riforma e controllo pubblico, non fu nelle sue intenzioni, né avrebbe potuto essere nelle sue possibilità, adottare lo stesso progetto per le attività industriali.

Si potevano riorganizzare sotto il controllo pubblico, ma con strumenti societari che ne consentissero la restituzione piena ai privati, solo gli strategici ma limitati gruppi d'impresе i cui capitali erano finiti quasi totalmente in mano all'IRI e che presentavano al momento perdite non sanabili con capitali privati. La forma della società per azioni fu mantenuta per concretezza e lungimiranza. Sulle industrie difficilmente ricollocabili subito nel privato senza sacrificio per lo Stato, l'IRI sperimentò già al suo primo anno di vita la formula innovativa del ricorso massiccio al mercato finanziario attraverso obbligazioni optabili di serie speciale con diversa coniugazione fra un settore e l'altro, con pragmatismo tecnico e anche politico. Il confronto fra Beneduce e il capo del governo fu sempre strettissimo.

Tabella 1. *Dati sul patrimonio passato all'IRI all'1.1.1934 (in lire)*

Società	Capitale nominale delle società esistenti al 31-12-1933	Capitale nominale delle società passate all'IRI all'1-1-1934				Capitale nominale effettivamente passato all'IRI all'1-1-1934			
		Maggioranza	Minoranza	Totale		Maggioranza	Minoranza	Totale	
				Importo	%			Importo	%
Telefoni	485.600.000	410.600.000		410.600.000	84.55	404.398.750		404.398.750	83.27
Navigazione	2.566.198.750	1.530.500.000	385.237.475	1.915.737.475	74.61	1.418.744.883	15.166.115	1.433.910.998	56.26
Banche	3.139.631.577	1.400.000.000	125.000.000	1.525.000.000	48.57	1.211.874.100	920.970	1.212.695.070	38.62
Metallurgiche	1.365.817.300	687.000.100	127.000.000	814.000.100	59.59	499.303.850	19.389.800	518.693.650	37.97
Pesca	34.666.300	11.500.000		11.500.000	33.17	11.500.000		11.500.000	33.17
Finanziarie	4.722.812.010	1.688.135.000	1.340.050.000	3.034.185.000	64.24	1.374.134.110	146.224.150	1.520.358.260	32.26
Elettriche	9.278.217.240	3.296.480.000	4.378.000.000	7.674.480.000	71.82	2.075.444.220	646.138.575	2.721.582.795	29.33
Seta tessitura	176.890.050	56.500.000		56.500.000	32.09	50.530.660		50.530.660	28.56
Teatri e cinema	114.814.313	41.424.000	5.425.000	46.849.000	40.80	28.947.500	24.500	28.971.000	25.22
Immobiliari urbane	3.241.544.242	827.045.500	488.519.170	1.315.564.670	40.58	733.514.400	12.566.125	746.080.525	23.01
Meccaniche	1.777.626.075	602.371.000	242.640.000	845.011.000	47.53	337.487.860	36.649.250	374.137.110	21.04
Immobiliari agricole	639.078.206	122.900.000	76.150.000	199.050.000	31.14	84.535.370	20.684.600	105.219.970	16.46
Trasporti varie	414.776.292	37.668.000	231.900.000	269.568.000	64.99	32.420.306	32.905.230	65.325.536	15.74
Miniere	1.515.094.950	355.067.500	553.994.000	909.061.500	60.00	153.083.325	71.372.760	224.456.085	14.81
Autoveicoli	800.744.506	104.200.000	410.000.000	514.200.000	64.21	103.570.400	6.886.200	110.456.600	14.30
Lino canapa iuta	299.524.437		164.500.000	164.500.000	54.92		39.830.810	39.830.810	13.30
Dolci	139.276.900		60.000.000	60.000.000	43.07		18.318.000	18.318.000	13.14
Ferrovie	692.159.430	96.287.500	249.188.850	345.476.350	49.92	72.293.650	10.269.100	82.562.750	11.92
Fibre artificiali	978.950.000	100.000.000	365.000.000	465.000.000	47.49	99.059.700	4.855.000	103.914.700	10.61

Calce e cemento	428.787.797	20.000.000	136.310.000	156.310.000	36.45	18.121.900	24.027.800	42.149.700	9.82
Alberghi	432.383.130	44.435.500	63.098.960	107.534.460	25.32	40.415.985	836.750	41.252.735	9.54
Ceramiche	115.036.262	5.000.000	5.850.000	10.850.000	9.43	4.850.000	1.768.160	6.618.160	5.75
Marmi e pietre	216.446.100	6.000.000	32.000.000	38.000.000	17.55	2.349.800	10.000.000	12.349.800	5.70
Edilizie	825.109.202	24.001.000	279.398.900	303.399.900	36.77	14.609.500	31.560.600	46.170.100	5.51
Industrie varie	643.951.523	16.250.000	287.556.000	303.806.000	47.17	14.473.000	20.611.120	35.084.120	5.44
Editoriali	137.247.915	439.000	10.777.265	11.216.265	8.17	3.902.070	3.347.195	7.249.265	5.28
Cotonifici	1.297.777.820	94.457.500	160.000.000	254.457.500	19.60	55.773.370	10.140.260	65.913.630	5.07
Gas	708.048.000	33.500.000	261.500.000	295.000.000	41.66	33.500.000	2.497.890	35.997.890	5.07
Cappelli	91.490.250	4.600.000		4.600.000	5.02	4.600.000		4.600.000	5.02
Legnami	215.080.260	12.560.000	1.000.000	13.560.000	6.30	10.207.500	359.480	10.566.980	4.91
Lavorazione cuoio	82.234.450		10.500.000	10.500.000	12.76		3.500.000	3.500.000	4.25
Stabilimenti termali	80.255.400	2.850.000	10.000.000	12.850.000	16.01	2.846.000	399.550	3.245.550	4.04
Mugnai e pastai	477.648.457	19.500.000	12.000.000	31.500.000	6.59	14.846.600	2.908.140	17.754.740	3.71
Grafici	80.210.040	2.875.000	1.000.000	3.875.000	4.83	2.467.500	250.000	2.717.500	3.38
Tramvie	249.774.400	10.900.000	7.232.660	18.132.660	7.25	7.978.400	241.500	8.219.900	3.25
Birra gassate e freddo	168.259.200	8.064.000	6.000.000	14.064.000	8.35	5.228.880	50.000	5.278.880	3.13
Seta filatura	139.889.453		63.000.000	63.000.000	45.03		4.122.600	4.122.600	2.94
Commerciale	1.314.551.125	42.400.000	42.687.000	85.087.000	6.47	26.035.000	10.081.750	36.116.750	2.74
Assicurazioni	809.173.860	4.500.000	180.640.000	195.140.000	24.11	11.131.240	8.941.937	20.073.177	2.48
Chimiche	2.457.398.248	67.100.000	152.000.000	219.100.000	8.91	47.672.850	10.082.950	57.755.800	2.35
Lana	324.985.700	6.000.000		6.000.000	1.84	6.000.000		6.000.000	1.84
Oleifici	141.199.050		17.240.000	17.240.000	12.20		2.088.200	2.088.200	1.47
Vini e liquori	414.786.850		182.050.000	182.050.000	43.89		5.418.150	5.418.150	1.30
Preparati alimentari	191.344.070	2.677.600		2.677.600	1.39	2.201.200		2.201.200	1.15
Tessili varie	314.085.592	2.500.000	9.200.000	11.700.000	3.72	2.500.000	661.000	3.161.000	1.01
Materiale elettrico	425.070.000	3.000.000	43.472.000	46.472.000	10.93	3.000.000	771.400	3.771.400	0.88
Acquedotti	488.540.750	5.010.000		5.010.000	1.02	3.095.550		3.095.550	0.63
Diverse	212.818.480		11.900.000	11.900.000	5.59		1.196.490	1.196.490	0.52
Carta	402.610.680		116.500.000	116.500.000	28.93		1.626.250	1.626.250	0.40
Giornali	86.183.035		11.693.400	11.693.400	13.56		236.000	236.000	0.27
Laterizi	193.444.660		8.500.000	8.500.000	4.39		463.900	463.900	0.23
Latte e derivati	115.533.860		12.500.000	12.500.000	10.81		209.920	209.920	0.18
Vetro	218.954.300								
Zucchero	435.325.000								
Istituti di cura	62.642.143								
Autotrasporti	119.030.560								
Istituti educativi	25.638.850								
Seme bachi	6.247.000								
Abbigliamento	50.206.250								
Concia	81.956.196								
Concimi	117.528.000								
Totale	47.782.300.516	11.816.298.100	11.194.209.780	23.160.507.880	48.47	9.028.648.429	1.240.600.177	10.269.248.606	21.49

Fonte: Asiri, Sezione finanziamenti, *Relazione del consiglio di amministrazione sul bilancio al 31 dicembre 1934*, ID/184

3. La Sezione finanziamenti: Sip e Stet

Prima che fosse ufficiale il trapasso delle azioni di industrie ottime, buone, mediocri e cattive, l'IRI iniziò un'intensa attività di vendite, favorita dalle buone condizioni tecnologiche e dal minore indebitamento di molte industrie. Parallelamente iniziò il risanamento delle situazioni industriali più difficili, ma anche più promettenti sul mercato. La Finanziamenti entrò in azione con la dichiarata finalità di risolvere con mutui ventennali i problemi della piccola e media industria. Ma l'urgenza degli smobilizzi consigliò di attenuare la rigida separazione iniziale delle funzioni dell'IRI, sicché essa svolse importanti operazioni a sussidio della Smobilizzi, tanto da spingere nel giugno del 1934 all'emanazione di un decreto che ne facesse esplicito riconoscimento¹⁸⁰. Furono considerate con benevolenza le imprese in cui prevaleva un nucleo familiare, specialmente se la difficoltà di trovare il credito dipendeva dalla condotta «vessatoria e negativa» delle banche, impegnate a riversare le risorse sui grandi raggruppamenti industriali¹⁸¹. Senza l'intervento dell'IRI esse erano condannate all'eliminazione, «mentre costituendo il campo di applicazione dell'attività di piccoli e medi interessi individuali, potrebbero rappresentare nell'assetto definitivo della economia nazionale quegli elementi di persistenza e di resistenza che consentano di mantenere all'economia stessa una caratteristica lontana dal grande capitalismo, ma svolgentesi intorno a nuclei familiari particolarmente laboriosi, tenaci e risparmiatori»: così aveva già voluto ricordare Beneduce al ministro Jung per giustificare la necessità che verso di esse si agisse con la concessione di mutui e non con emissioni obbligazionarie¹⁸². La Sezione fu severissima, e i mutui furono accordati dopo accurate revisioni delle richieste, respingendone moltissime. Sulle prime 530 domande per oltre 601 milioni presentate fino al settembre del 1933, ne furono respinte 107 e accolte 57. Tra esse figuravano importanti industrie editoriali e tipografiche nazionali (Mondadori, Alinari, De Agostini, Vallecchi, che assorbì Bemporad). Le domande provenivano quasi esclusivamente da imprese del Centro-Nord¹⁸³, e impegnarono nelle revisioni ben 278 tra funzionari dell'IRI e liberi professionisti (l'IRI aveva al tempo solo 145 impiegati)¹⁸⁴. Il criterio di selezione delle imprese da parte della Finanziamenti continuò a essere rigorosissimo fino alla conclusione dell'attività, che coincise con l'emanazione, nel marzo 1936, della nuova legge bancaria¹⁸⁵. Peraltro l'IRI doveva provvedere alla ben più impegnativa sistemazione delle grandi industrie, cui la Finanziamenti finì col prestare il più cospicuo contributo finanziario.

La seconda tappa dell'azione dell'IRI fu la sistemazione della Società Idroelettrica Piemonte (Sip), con un immobilizzo azionario imponente (quasi due miliardi) che metteva il settore elettrico al primo posto, prima delle banche, nel valore delle azioni trasferite. Nell'autunno 1933 ben 400 milioni di mutuo furono accordati dalla Finanziamenti alla prima società finanziaria di settore creata dall'IRI, la Società torinese per gli esercizi telefonici (Stet), nata per scorporo delle azioni telefoniche dalla Sip. Il mutuo fu concesso per interesse della Smobilizzi nell'ambito della prima operazione di riorganizzazione e di riforma del finanziamento della grande industria compiuta dall'IRI. Questa stessa operazione non fu preordinata, ma frutto dello studio e di una fittissima trattativa con i gruppi privati, orientata a mantenere la Sip in Piemonte e al ritorno in mani private.

La Sip comprendeva nel 1932 ben 28 aziende: 14 elettriche di produzione e distribuzione in buona parte del Piemonte e della Lombardia; tre grandi telefoniche concessionarie di tutti i servizi del Piemonte, Lombardia, Tre Venezie, Emilia, Umbria, Marche e Abruzzo; le radiofoniche Eiar e collegate; la Società editrice torinese, che pubblicava quotidiani e settimanali di ampia diffusione, e altre piccole società. Inoltre aveva interesse in alcune importanti società idroelettriche: Isarco, Monviso, Elettriche liguri, Terni, Triestina, Cisalpina e altre. Si trattava di una concentrazione monopolistica che l'IRI era intenzionato a ridimensionare. A metà 1933 la Sip si trovò in grave crisi finanziaria, con debiti a breve per 500 milioni, debiti obbligazionari per 400 milioni e cessazione del reddito per contrazione delle vendite. Gli impianti erano valutati il doppio per coprire le perdite. La Società inoltre, con un'eccessiva espansione sostenuta dalla Comit, presentava forti minusvalenze nel comparto elettrico. Il tentativo di ottenere un mutuo di 350 milioni dall'Imi attraverso la Sofindit era stato bloccato proprio da Beneduce, già deciso a interrompere la complicità inflazionistica tra banca e industria.

Il primo studio per la sistemazione della Sip fu iniziativa della Sofindit e fu affidato dal presidente Camillo Ara all'ingegner Oscar Sinigaglia, nonostante questi avesse dichiarato «assoluta completa ignoranza e incompetenza per tutto quanto riguarda l'industria elettrica e telefonica»¹⁸⁶. Sinigaglia giudicò il gruppo elettrico piemontese «un cattivo affare, o per lo meno un affare che seppur ha delle notevoli possibilità per l'avvenire, si presenta per ora in condizioni tali da non poter dare sufficiente reddito al capitale impiegato». Pertanto propose di scorporare dalla società le telefoniche e la Lombarda con l'appoggio dei maggiori gruppi elettrici italiani, che potevano entrare nella combinazione con capitali freschi, e di liberarsene anche a condizioni modeste. Cini e Agnelli furono sollecitati a promuovere il gruppo per il rilievo del pacchetto Sip da Sofindit. Quanto al gruppo telefonico, egli suggerì di spezzettare l'affare il più possibile e di ricorrere a tutte le soluzioni praticabili. Per la riuscita dell'operazione il governo avrebbe dovuto mantenere stabili la lira e le tariffe.

La proposta di Sinigaglia attivò fittissimi incontri con i gruppi privati, promossi dal presidente dell'IRI nel tentativo di riportare l'azienda «nel ciclo normale dell'attività del paese»: pronto a smobilizzare la Sip, ma non a vendere a prezzi modesti. Alle riunioni parteciparono per le imprese Agnelli, Cini, Motta, Pirelli, Valletta; per Sofindit Ara, Di Veroli e Sinigaglia; per l'IRI Beneduce e Menichella. Beneduce richiamò gli industriali al loro ruolo essenziale nell'economia: «Con questa collaborazione i maggiori industriali italiani devono dimostrare al governo che non tutta l'economia nazionale è distrutta e che la classe industriale merita ancora considerazione». Cini dichiarò piena disponibilità: «nessun industriale aspira a fare affari nuovi. Però, tutti temono i pericoli di un'economia industriale di Stato, tanto più che l'andamento attuale delle situazioni industriali e bancarie che si sono venute creando, porta a una progressiva statizzazione»¹⁸⁷. Ma la trattativa non andò nella direzione sperata per l'indisponibilità degli imprenditori a contribuire con nuovo capitale e ad accollarsi un precedente mutuo di 800 milioni contratto dalla Sip con la Comit. Di fronte alla proposta di erogare solo 150 milioni per diventare padroni di tutto il complesso, nell'agosto 1933 l'IRI dichiarò fallito il tentativo di collaborazione con i privati; quindi commissionò un nuovo studio a Giuseppe Cenzato e Ugo Bordoni¹⁸⁸.

L'IRI ridefinì il valore del capitale e delle perdite, effettivamente imponenti, ma, per non svendere un'attività valida e promettente e contrastare una vistosa situazione di monopolio, propose un nuovo piano di scorporo delle telefoniche e di riorganizzazione del gruppo elettrico. Per le telefoniche si trattava di sostituire le azioni Sip per 310 milioni e il debito flottante per 350 milioni con mezzi attinti al mercato. L'IRI si sarebbe fatto intermediario rilevando globalmente le azioni telefoniche al loro valore nominale, collocandole sul mercato allo stesso prezzo e conferendole a una nuova finanziaria. Per consolidare i 350 milioni di debito flottante avrebbe portato il capitale della società rilevataria a 400 milioni; al resto avrebbe provveduto con obbligazioni decennali. Le società telefoniche sarebbero passate «dall'IRI al pubblico mercato» attraverso obbligazioni garantite dallo Stato, corrispondenti ad altrettante azioni in gestione speciale presso l'IRI per l'importo di 400 milioni, con garanzia di tasso fisso e rimborso del capitale dopo vent'anni. Le obbligazioni potevano liberamente essere trasformate in azioni, fruivano di un interesse minimo del 4% e di una parte degli utili. La sede della nuova società telefonica doveva rimanere Torino e, per tutelare i diritti degli azionisti Sip, il titolo IRI sarebbe stato offerto loro preliminarmente in opzione. Quanto alla parte elettrica, la sistemazione consistette nella scomposizione mediante incorporazione in Sip delle aziende produttrici e nella svalutazione dei loro impianti; nella costituzione indipendente e nella riduzione del valore delle azioni delle società distributrici e svalutazione del capitale; nella eliminazione delle catene azionarie fra società dello stesso gruppo e delle azioni a voto plurimo¹⁸⁹.

La creazione della Stet rappresentò la prima riforma IRI del mercato finanziario: «Col nuovo titolo sperimentato dall'IRI si inizia il lavoro di ricostruzione di un ceto azionario rappresentato da piccoli risparmiatori i quali hanno bisogno di tutela a garanzia del reddito e del capitale investito». Il capitale di 400 milioni fu interamente assunto dalla Smobilizzi per curarne il collocamento nel mercato del pubblico risparmio. L'IRI emise un prestito obbligazionario «serie speciale gestione Stet» di 400 milioni. Il cerchio si chiuse col mutuo di 400 milioni della Finanziamenti alla Stet per conto della Smobilizzi. Le obbligazioni furono rapidamente collocate. A tutela del controllo l'IRI sostituì il management e il consiglio di amministrazione. La Stet fu affidata al fisico elettrotecnico Ugo Bordoni e la Sip all'ingegnere elettrotecnico Giancarlo Vallauri¹⁹⁰. L'operazione ebbe pieno successo sia per la Stet, che collocò tutti i titoli, sia per la Sip, che fu risanata tanto da rendere attuale dopo due anni l'ipotesi dello smobilizzo. Il diritto di opzione fu esercitato dagli obbligazionisti, portando la partecipazione IRI a poco più del 50% del capitale.

Tra il 1933 e il 1934 la Finanziamenti intervenne per un'altra società elettrica di rilievo nazionale, l'Unione esercizi elettrici (Unes), contribuendo alla «terza tappa» di azione. La Unes distribuiva energia in Abruzzi e Molise, Marche, Umbria, parte del Lazio e della Campania. Il capitale sociale di 288 milioni era diviso fra moltissimi piccoli azionisti, allettati da alti dividendi. Ma le azioni erano crollate con la crisi. L'IRI constatò l'eccessiva espansione degli impianti sostenuta con capitale bancario: il 30 novembre 1933 la Unes aveva debiti obbligazionari (con obbligazioni americane per 6 milioni di dollari) per 190 milioni di lire e debiti verso banche per 350 milioni. Gli impianti erano sopravvalutati a 760 milioni, ma ne valevano 391. Anche i crediti delle controllate erano sopravvalutati. Nel complesso risultò all'IRI un minor valore di 418 milioni, cui si potevano aggiungere altre perdite; di fronte a perdite stimate in 471

milioni si contavano riserve per 145 milioni, e di fronte a un capitale sociale di 288 milioni si avevano perdite per 326 milioni. Non volendo scoraggiare gli investimenti azionari delle decine di migliaia di piccoli azionisti, l'IRI deliberò una svalutazione che lasciasse consistenza alle azioni sparse fra il pubblico. Il capitale sociale fu svalutato da 288 milioni a 57,75, la Finanziamenti concesse un primo mutuo ventennale di 80 milioni e un secondo quinquennale di 100 milioni in modo che la Unes vendesse in buone condizioni di mercato le zone periferiche, ricavandone l'intero ammontare in pochi anni. Come prova dell'attenzione verso i piccoli azionisti l'Istituto offrì agevolazioni ai portatori di non più di 3.000 azioni, favorì il versamento dell'aumento del capitale per conto dei vecchi azionisti e la costituzione in pegno a favore dell'IRI delle vecchie e nuove azioni Unes fino al completo rimborso della somma anticipata dall'Istituto, rimborso che doveva aver luogo entro due anni. A qualche anno di distanza la Unes risanata sarebbe stata ceduta alla Società meridionale di elettricità, in cui l'IRI aveva una partecipazione di minoranza e di cui volle potenziare la funzione leader nella produzione di energia in Italia meridionale¹⁹¹.

La Finanziamenti effettuò altri interventi a sostegno della Smobilizzi. Il mutuo più rilevante, di 308 milioni, fu concesso alla Puricelli cave e strade il 27 giugno 1935, per conto e a rischio della Smobilizzi e con obbligo di estinzione in tre anni. Si trattava di un'impresa leader nel campo delle costruzioni stradali, guidata dal senatore Piero Puricelli, già evidenziatosi nel 1923 con la realizzazione della prima autostrada italiana, la Milano-Laghi. Sia per i ritardati pagamenti dell'Anas, sia per l'intraprendenza del suo amministratore, la Puricelli era immobilizzata presso la Commerciale e presentava nel 1933 un'esposizione debitoria di 300 milioni. Nel novembre 1933 Puricelli propose a Mussolini, Jung, Beneduce e Menichella un piano di «sistemazione definitiva» che prevedeva l'assegnazione alla sua società di lavori straordinari per 3.000 km, la riduzione del tasso di interesse per i debiti verso la Comit, lo sgravio di ritenute e cauzioni e un'integrazione di lavori sul contingente fisso assegnato dall'Azienda strade statali¹⁹². Nonostante l'assegnazione di lavori straordinari, la situazione della Società anonima Puricelli (Sap) si aggravò, con una perdita di 70 milioni e un nuovo indebitamento con la Comit. Anche la controllata Purindustrie era fortemente indebitata. Il piano del senatore prevedeva la cessione nei confronti dell'Azienda strade statali dei crediti per lavori effettuati o ancora da compiere. Per coprire il debito di Purindustrie e riacquisire le 535.000 azioni detenute dall'IRI Puricelli offrì 30 milioni, che avrebbe in parte reperito con la vendita di due case di sua proprietà. Nel giugno 1935 si effettuò lo smobilizzo totale: la Finanziamenti accordò un mutuo di 308.800.000 al 5% annuo, da estinguere il 30 giugno 1938; Puricelli diede in pegno alla Finanziamenti i suoi crediti verso l'Azienda strade statali e altre amministrazioni per un totale di 343.942.897 lire; la Smobilizzi versò 17.857.700 lire alla Commerciale e rilevò il residuo debito della Sap, che rimase debitrice verso la Smobilizzi per 55.182.300 lire; grazie a un mutuo di 35 milioni del Consorzio sovvenzioni su valori industriali, Purindustrie rimborsò il debito verso la Comit. L'impresa continuò a indebitarsi e nell'agosto del 1940 fu rilevata dall'IRI come Italstrade¹⁹³.

Per la Smobilizzi fu anche erogato dalla Finanziamenti un mutuo di 40 milioni alla Ercole Marelli di Milano, sottoscritto nell'aprile 1935 con garanzia prestata dalla

Smobilizzi. Altri 10 milioni andarono all'Arenella di Palermo e 18 alla Monte Amiata di Roma.

La Finanziamenti chiuse l'attività nel marzo 1936, quando fu sciolta per il riordino del credito mobiliare attuato con la riforma bancaria. Le operazioni Stet, Puricelli e Sip avevano assorbito 888,800 milioni di capitale. La sezione aveva espletato 1.186 domande per 1.228 milioni, ne aveva accolte 223 per 307.383 milioni e respinte 732. Ben 210 domande erano state abbandonate dai richiedenti stessi¹⁹⁴. Su 1.115,588 milioni di mutui erogati, 212,788 erano andati a 127 piccole e medie industrie meccaniche, metallurgiche, di costruzioni e alimentari, localizzate soprattutto nel Centro-Nord¹⁹⁵.

Tabella 2. Sezione finanziamenti. Mutui concessi a piccole e medie imprese 1933-36 (in lire)

Ditta G.B. Pezziol - Padova	1.000.000
Stabilimento Metallurgico G. Raimondi - Padova	200.000
Ceraminca G.B. Roncallo - Aulla	250.000
Valli Federico & Figlio - Lugo (Ravenna)	500.000
Società Italiana Tubi Togni - Brescia (rimborsato)	943.220,60
Ditta F. Bulleri - Scafati	300.000
Ditta Alessandro Melloni & C. - Bologna	1.200.000
S.A. M. Jesurus & Cia - Venezia	1.000.000
Pastificio Moderno «Puritas» - F.lli Delfino - Pescara	800.000
S.A. Ducrot - Palermo	2.000.000
S.A. Libero Biasioli - Genova	500.000
Ing. Camillo Borgnino - Massa Lombarda	500.000
Seterie G. Cugnasca - Como	500.000
Impresa Verniciatura A. Vercesi - Milano	300.000
S.A. Gaudenzi - Pesaro	100.000
«Montevecchio» S.A. Mineraria - Milano	5.000.000
Andrea Tabanelli - Lugo (Ravenna)	300.000
Figli di Luigi Zignone - Quarona Sesia (Vercelli)	2.000.000
Manifatture Tessili Luigi Rossi - Concesio (Brescia)	600.000
Seccheto Anonima Graniti - Elba (Firenze)	500.000
Stabilimenti Poligrafici Alterocca - Terni	750.000
Attilio De Giacomi - Stabilimento Balneoterapico - Borgofranco di Ivrea	500.000
S.A. Sanvito - Laterizi - Benevento	800.000
S.A. A. Mondadori e Sen. Borletti - Milano	7.000.000
S.A. G. Buton & C. - Bologna	700.000
L. Romani - Stabilimento Farmaceutico - Roma	200.000
Ditta Carlo Pizzirani - Lavorazione Vetro - Bologna	1.500.000
Unione Italo-Olandese - Roma	150.000
Ditta Enea Sperlari - Industria Torrioni e Mostarde - Cremona	1.100.000
S.A. Del Gaizo Santersiero - Napoli	8.000.000
S.A. Birra Forst - Merano (Bolzano)	4.355.000
F.lli Manfredi - Colorno (Parma)	650.000
Figli di Virgilio Martra - Venaria Reale (Torino)	150.000
Enrico Sironi - Velgrehentino (Lecco)	200.000
Antonio Contarino - Reggio Calabria	100.000
Ditta Fratelli Ancilli - Poggibonsi	300.000
Pastificio Cristofaro Astengo - Savona	600.000
Federico Colasanti & Figli - Terni	250.000

S.A. Duplicatori ed Affini - S.A.D.A. - Milano	250.000
S.A. Orsi Mangelli - Rayon - Forli	8.000.000
S.A. Adriano Berti & Figlio - Lanificio - Pratovecchio (Arezzo)	250.000
Società in nome coll. Magnoni e Carniti - Oggiono (Como)	350.000
«F.A.I.M.» Fabbrica articoli in metallo - Trento	100.000
Carlo Genta - Genova	250.000
Giovanni Buzzatti & F.Ili - Bribano (Belluno)	700.000
S.A. Guantificio Nicola Savastano - Napoli	250.000
F.Ili Grassi - Bologna	150.000
Jutipificio Triestino S.A. - Trieste	2.500.000
De Giorgio Arturo - Taranto	150.000
Ditta Vincenzo Fenoglio - Piossasco	120.000
Ditta Edoardo Cottini - Varese	500.000
S.A. Fornaci di Stazzano - Serravalle Scrivia (Alessandria)	400.000
Ditta F.Ili Gianmaria - Pescara	100.000
Ditta Giacomo Pellizzari & F. - Arzignano (Vicenza)	1.500.000
Leo Daccò - Milano	150.000
Ditta F.Ili Arena - Pastificio - Messina	100.000
S.A. Frigoriferi Triestini - Trieste	400.000
S.A. Birra Porretti - Varese	5.000.000
Eredi Avv. Rossi Ciampolini - Pisa	400.000
Ottorino Restaldi - Roma	350.000
Ditta Giuseppe Eppinger - Trieste	350.000
Soc. An. Lanificio Targetti - Desio	3.000.000
Soc. An. Suvini e Zerboni - Milano	2.500.000
Soc. An. Manifatture del Seveso - Milano	1.500.000
Ditta Tommaso Zagarese - Rende (Cosenza)	250.000
Ditta Serafino e Andrea Gnatti - Lumezzane (Brescia)	650.000
Soc. An. Ajroldi e Pozzi - Milano	1.200.000
Ditta Fratelli Diaccini - Terranova Bracciolini (Arezzo)	200.000
Soc. An. Prodotti Elettrochimici Rossi - Caerano S. Marco (Treviso)	500.000
Soc. An. Istriana dei Cementi - Pola	8.000.000
bis - Emilio Stock - Pola	1.140.000
Ditta Fratelli Leonetti - Cosenza	500.000
Ditta Serafino Calderoni - Casale Corte Cerro (Novara)	75.000
Soc. An. Fratelli Alinari - Firenze	1.200.000
Giuseppe Conigliano «S.P.E.M.A.» - Albona (Pola)	2.000.000
Ditta Belardi Giovanni - Civitavecchia	150.000
Soc. An. Esercizio Distilleria Luigi Sarti e F. - Bologna	2.200.000
Soc. An. R. Bemporad e Figli - Firenze	2.200.000
Soc. An. Maioliche Deruta e Consorzio Italiano Maioliche Artistiche - Perugia	500.000
A.G. Palmerio - Guardiagrele (Chieti)	90.000
Soc. An. Fabbriche Formenti - Carate Brianza (Milano)	5.000.000
Soc. An. Maglificio Angerese già Forni e Piona - Angera (Varese)	500.000
«F.A.M.A.» Fabbrica Abruzzese Mobili Artistici - Aquila	150.000
Ditta Luigi De Florio - S. Marco in Lamis (Foggia)	150.000
Soc. An. Magazzini Frigoriferi Ferraresi - Ferrara	400.000
Ditta Eligio Casarini - Carpi (Modena)	300.000
Soc. Calzificio Nazionale F. Sonnino e C. - Caronno Milanese	1.200.000
Ditta Luigi Patria - Casapulla	400.000
Ditta Frommlett e Manessier - Macagno (Varese)	150.000

«A.C.M.I.» Soc. An. Cave e Miniere Italiane - Roma	200.000
Soc. An. Lenci - Torino	500.000
Soc. An. Birra Messina - Messina	1.000.000
«Globus» Fabbrica Italiana per la Lavorazione della Gomma Nicola Stabile - Napoli	400.000
Soc. An. Colombini - Bologna	1.200.000
Carlo Ogrin Casale - Trieste	150.000
Fratelli Luciani - Venezia	15.000.000
Soc. An. Ercole Marelli e C. - Milano	40.000.000
Cartiera Boimond - Sora	2.500.000
Ditta Acuti e C. - Piacenza	725.000
Officine di Casaralta - Bologna	2.200.000
Soc. An. Laterizi - Cesena (Forlì)	250.000
Soc. An. Esercizi Forni Elettrici - Milano	700.000
Carlo Fumagalli - Milano	600.000
Fratelli De Giacomi fu Domenico - Livorno	1.000.000
Soc. An. Ledoga - Milano	5.000.000
Soc. An. Polenghi Lombardo - Lodi (Milano)	10.000.000
Soc. An. Porfidi d'Italia - Milano	1.700.000
Ditta Nicola De Risi - Bari	150.000
Ditta Vittore Costantini - Vittorio Veneto (Treviso)	700.000
Valigeria Lucarelli - Milano	200.000
Soc. An. Cutolo Ciaburri - Napoli	1.500.000
Ditta Mario Ariani - S. Felice sul Panaro (Modena)	150.000
Ditta A. Carotti - Fermignano (Pesaro)	200.000
Soc. An. Ve.Be.Me - Milano	1.000.000
Surfaro e Gulli - Melito Porto Salvo (R. Calabria)	100.000
«A.L.M.A.» Soc. An. Lavorazione Metalli Affini - Milano	300.000
Azienda Molitoria di Nicola Siciliani - Catanzaro	600.000
Grandi Alberghi Siciliani - Palermo	1.000.000
Soc. An. Vallecchi - Firenze	2.400.000
Eredi di Paolo Marzorati - Como	1.200.000
«S.T.I.M.A.» - Roma	2.000.000
Ditta Claudia Bonaca - Cannara (Perugia)	150.000
Industrie Frigorifere di Reggio Calabria	600.000
Carnica Lavori - Tolmezzo (Udine)	750.000
Giovanni Milani e Nipoti - Busto Arsizio	7.500.000
Soc. An. Fratelli Treves - Editori - Milano	3.500.000
Soc. An. Bottonificio Lozio - Palazzolo sull'Oglio (Brescia)	1.400.000
Ditta Fernando Lombardini - Cesena	40.000
Totale	212.788.219,60

Fonte: Statistica della Sezione finanziamenti al 14 marzo 1936. Relazione generale, ACS N 006.

4. Risanare e vendere, non svendere

Il primo quadro delle partecipazioni fu redatto dall'IRI alla fine del 1933, dopo alcune cessioni al mercato¹⁹⁶ e dopo la nascita della Stet. Il peso dell'IRI riferito al complesso delle società anonime apparve notevole, con un'incidenza di nominale posseduto pari al 21,49% e oltre 10 miliardi di lire. Il dato fu ridimensionato da Beneduce, che portò a 7.800 milioni il valore reale del patrimonio assorbito. Le percentuali delle azioni IRI

nelle anonime di ogni settore erano molto diversificate: su 61 categorie di aziende solo in 19 la partecipazione era superiore al 40% e in qualche caso superava l'84%¹⁹⁷. L'IRI controllava l'80% della navigazione di linea, il 90% dell'industria delle costruzioni navali (Ansaldo, Odero-Terni-Orlando, Cantieri Riuniti dell'Adriatico, Cantieri navali Quarnaro, Bacini e scali napoletani), tutta la siderurgia bellica (Terni, Ansaldo, Cogne), tutta l'industria di costruzioni artiglierie (Ansaldo, Odero-Terni-Orlando, Stabilimenti G. Armstrong), oltre il 40% dell'industria siderurgica comune (Ilva e stabilimenti minori), l'80% della capacità costruttiva di locomotori e locomotive e il 30% della potenzialità costruttiva di veicoli ferroviari, tutta l'industria mineraria estrattiva di carboni, due terzi della potenzialità produttiva di energia elettrica, il 20% dell'industria del rayon e il 13% dell'industria dei cotoni. Quanto alle singole imprese, aveva una presenza significativa in alcune industrie strategiche, con partecipazioni totalitarie solo in pochissimi casi. Nella maggior parte dei casi le partecipazioni erano di minoranza, con interessamento di molte industrie medie e di settori diversi (immobiliare, assicurativo, agricolo). Fu pertanto agevole procedere a una notevole quantità di vendite e fu presto chiaro quali sarebbero state le industrie di più difficile smobilizzo.

Sistemathe Stet e Sip e compiuta la parte più consistente delle sistemazioni e degli smobilizzi, nell'ottobre del 1935 i pacchetti azionari superiori al 50% riguardavano solo alcune industrie ad alta intensità di capitale di alcuni rami industriali. Le aziende elettriche con capitale sociale dai 25 ai 430 milioni e partecipazione IRI superiore al 50% erano Stet, Sip, Idroelettrica dell'Isarco, Unione esercizi elettrici, Elettrica Terni, Trentina di elettricità (nella Sip l'IRI era presente con il 43% del capitale). Nel settore meccanico e metallurgico l'IRI controllava, con azioni che andavano dal 52% al 100%, imprese con capitale sociale tra 18 e 536 milioni: Alfa Romeo, Ansaldo, Bacini e scali napoletani, Ilva, Acciaierie Cornigliano, Odero-Terni-Orlando (Oto), Stabilimenti Dalmine, Stabilimenti Sant'Eustacchio, Filotecnica e Motomeccanica. I pacchetti di maggioranza interessavano tra il 77 e il 100% delle azioni di imprese di navigazione con capitale sociale tra 18 e 576 milioni (Italia flotte riunite, Strade ferrate secondarie meridionali, Elettroferroviaria italiana, Continentale, Società italiana servizi aerei). Quanto ai settori a più bassa densità di capitale, le partecipazioni tra il 100 e il 56% riguardavano imprese con capitale sociale tra 11 e 100 milioni (Châtillon, Cottonificio Valle Seriana, Fisac, Fabbricone, Stabilimenti tessili italiani, Cottonificio triestino, Cottonificio Valle d'Olonia). Per le attività minerarie e manifatturiere le partecipazioni tra 100 e 51% riguardavano imprese con capitale sociale tra 20 milioni e 10 milioni (Carbonifera Promina, Monte Amiata, Arenella, Fibra vulcanizzata)¹⁹⁸.

L'azione di smobilizzo fu ispirata all'interesse dello Stato e dei nuovi risparmiatori: per quanto protesa al massimo dei realizzi e alla collaborazione con gli industriali, nessuna operazione si svolse nel segno della svendita. Nella relazione sull'esercizio 1934 Beneduce si esprime con fermezza sul punto:

Il Capo del Governo ha segnato la linea che attraverso l'IRI lo Stato dovesse non diventare e rimanere proprietario di aziende industriali, ma che l'IRI dovesse semplicemente essere un Ente a carattere transitorio, di emergenza, al quale, per fini di un risanamento bancario, si sarebbero appoggiate transitoriamente delle situazioni industriali, tanto se buone quanto se malate; ma ha disposto che le une e le altre, queste ultime dopo il risanamento, dovessero rientrare nel circuito dell'attività privata a seconda della formazione del nuovo risparmio. Ogni cura l'IRI ha posto negli smobilizzi e ogni responsabilità si è assunta. Non si cede, non si vende senza assumere la gravissima

responsabilità della valutazione dell'azienda che si cede. All'indomani di ogni cessione vi è sempre chi è disposto a dire che avrebbe pagato di più. Ed i critici dell'ultim'ora sono sempre disposti a dichiarare che chi ha comperato ha fatto un affare, come se, per il solo fatto che il venditore è lo Stato, chi compera dovesse senz'altro perdere. L'IRI è incurante di tali critiche perché sa che il suo dovere è di vendere, di realizzare; perché sa che, nonostante ogni buona volontà che si ponga nella direzione e nell'amministrazione delle aziende e nonostante ogni vigile cura che si abbia nel mantenere vive le responsabilità e le iniziative dei dirigenti, il clima dell'appartenenza ad un grande istituto statale non è il più adatto perché i dirigenti si sentano spinti nelle innovazioni e nelle iniziative che sono il fondamento delle aziende industriali¹⁹⁹.

Le sistemazioni più importanti nel 1933-35 riguardarono l'Alfa Romeo²⁰⁰, la siderurgia bellica speciale con l'unificazione di Cornigliano e Cogne nella Società italiana acciaierie Cornigliano (Siac), la Società di navigazione Italia-Cosulich, le Cartiere Burgo, la mineraria Monte Amiata, la Società meridionale di elettricità con lo smobilizzo di azioni per 75 milioni, la Società generale elettrica della Sicilia con smobilizzo di azioni per 75 milioni, l'immobiliare Roma in cui venne concentrato il patrimonio immobiliare IRI, il Silurificio italiano, Bonifiche sarde, Elettrica sarda, Ceramica lombarda, Stabilimenti tessili italiani. Vennero istituiti il Comitato per lo studio della siderurgia bellica e la Commissione per lo studio dei cantieri navali (entrambi composti da eminenti tecnici e rappresentanti dei ministeri interessati)²⁰¹. Per le industrie siderurgiche, la cantieristica e la navigazione, in gravi difficoltà di bilancio e strutturali, l'IRI scelse in tal modo la strada di una riorganizzazione integrale settoriale, che sarebbe stata realizzata qualche anno dopo.

Di fronte alle gravi perdite della siderurgia bellica l'IRI annunciò una soluzione «totalitaria», escludendo lo smobilizzo in tempi brevi. Le tre aziende produttrici non potevano rimanere concorrenti e separate. Si doveva risolvere una situazione che si trascinava da anni, causando ingentissime perdite per lo Stato. Soprattutto preoccupava la condizione dell'Ansaldo, per l'alto numero di addetti minacciati da disoccupazione²⁰², ma alla soluzione totalitaria del problema non doveva fare ostacolo il disagio delle grandi città operaie con grandi industrie in crisi: «Il vero interesse operaio ed il vero interesse delle città che accolgono i centri industriali è che le industrie vadano bene e che le industrie, alla fine dell'anno, possano fare il loro conto economico. Nella sua azione di riordinamento industriale l'IRI deve necessariamente usare atti di severità e non può indulgere a situazioni locali senza tradire il mandato che gli è affidato»²⁰³.

L'IRI conservò il controllo dell'Alfa Romeo, sia per evitarne la svendita che per contrastare il potenziamento della Fiat, interessata all'acquisto. L'Alfa fu oggetto di una sistemazione ambiziosa, curata dal direttore Ugo Gobbato, già dirigente Fiat²⁰⁴. Nonostante le gravissime difficoltà del momento, si trattava di un'azienda prestigiosa ed appetibile, peraltro di grande interesse per il ministero dell'Aeronautica. Quest'ultimo, interessato alla realizzazione di una sola unità produttrice di motori aerei cui associare anche la Società Bianchi, nel gennaio 1934 aveva sollecitato Beneduce a fondere l'Alfa con l'Isotta Fraschini, verso cui l'IRI vantava crediti ereditati dalla Comit e dal Banco di Roma. L'IRI aveva già sostituito nel 1933 la vecchia guardia dell'Alfa e chiamato alla direzione l'ingegner Orazi, ex direttore della Officine meccaniche, suscitando le lamentele e persino un tentativo di cessione della stessa

Officine all'Alfa da parte di Giovanni Agnelli. L'IRI, nella persona di Menichella, aveva prontamente reagito innanzitutto all'accusa di avere sottratto Orazi alla Fiat, visto che peraltro la Officine meccaniche stava abbandonando la produzione di auto per quella dei camion e che la Fiat «poteva trovarsi tecnici di valore come Orazi, mentre per l'IRI era un problema grave trovare tecnici di valore disoccupati. L'IRI non deve attingere a uomini competenti delle grandi organizzazioni industriali indipendenti?». Quanto a un'eventuale acquisizione delle Officine di Brescia da parte di Alfa Romeo, Menichella espresse parere contrario,

perché lo Stato ha già troppe gestioni industriali per caricarsi di un'altra a sollievo di un'azienda come la Fiat che ha tutte le possibilità di conservarla. Se invece dovesse trattarsi di subordinazione dell'Alfa Romeo alla Officine meccaniche, quindi alla Fiat, il problema rivestirebbe carattere politico perché prendendo spunto dalla questione di un uomo, la Fiat acquisirebbe il controllo dell'Alfa Romeo, ciò che finora si è ritenuto di dover evitare soprattutto ai fini di non restringere ulteriormente il campo delle industrie e delle concorrenze nel quale il Ministero dell'Aeronautica attinge per le forniture dei motori da aviazione. Queste forniture sono oggi espletate dalla Fiat, dall'Alfa Romeo, dalla Isotta Fraschini e da Piaggio. Se l'Alfa Romeo finisse per dipendere dalla Fiat, considerata la crisi gravissima di Isotta Fraschini, i fornitori di motori per aviazione sarebbero solo Fiat e Piaggio²⁰⁵.

La presenza di Orazi all'Alfa fu invece interpretata da ambienti politici locali come il primo passo orchestrato da Beneduce e Agnelli per la cessione dell'azienda alla Fiat a condizioni liquidatorie²⁰⁶. A Orazi veniva imputato il boicottaggio di vendite all'estero e persino un clima di tolleranza dell'indisciplina e dell'antifascismo degli operai. In questo scenario i dirigenti della Fraschini avanzarono la loro proposta di fusione, fondata sulla riduzione del capitale sociale dell'Alfa da 100 a 10 milioni e sull'assunzione della gestione. La proposta fu rifiutata: l'IRI non intendeva devolvere ad altri la gestione di aziende assumendosi perdite e debiti. Beneduce s'impegnò invece col ministero dell'Aeronautica a finanziare il potenziamento dell'Alfa nella produzione di motori per l'aviazione, per una commessa di 950 esemplari, a condizione che fossero garantire commesse a ritmo adeguato all'ammortamento dell'investimento. Le trattative di fusione con la Fraschini fallirono²⁰⁷.

Un altro caso di rifiuto di offerte giudicate inaccettabili fu quello della Châtillon, produttrice dal 1918 di fibre artificiali, al cui acquisto erano interessate Pirelli e Snia Viscosa²⁰⁸. Oltre che giudicare bassa l'offerta, l'IRI si dichiarò contrario a rafforzare troppo la Snia in nome del contrasto a posizioni di monopolio. La Châtillon sarebbe stata ceduta nel 1942²⁰⁹. Analoga considerazione riguardò la Terni, da cui l'IRI staccò solo l'attività cantieristica, mentre mantenne unite le attività siderurgiche, elettriche e chimiche, anche per evitare che la sezione elettrica fosse acquisita dalla Montecatini o da altri già forti gruppi privati²¹⁰.

Nel 1934 si conclusero facilmente la vendita in Borsa di titoli Edison, Fiat, Montecatini, Valdarno; la vendita di partecipazioni di minoranza in Centrale, Snia, Silurificio Whitehead, Unica, Mira Lanza, Metallurgica veneta San Marco, Telve; la vendita di partecipazioni di maggioranza in Pittaluga e altre piccole e medie imprese dei settori tessile e agricolo-alimentare²¹¹. Nel 1935 le principali operazioni di smobilizzo riguardarono Cartiere Burgo, Edison, Breda, Franco Tosi, Navigazione

libera triestina, Cantieri Riuniti dell'Adriatico, Società tessile italiana, Società italiana per le strade ferrate meridionali, Officine meccaniche, Sme, Montecatini²¹².

Un accenno merita lo smobilizzo della Società italiana per le strade ferrate meridionali (Bastogi), di cui Beneduce era presidente dal 1926 e che, in conseguenza del fallimento della Comit, aveva trasferito oltre metà delle sue azioni all'IRI (256.000 su 439.170). Per mantenere il controllo a Beneduce l'IRI decise «per prudenza» di non frazionare le azioni tra il pubblico e di venderle «a fermo» ai privati. Duecentomila azioni furono cedute a un sindacato di garanzia guidato dalla Banca d'Italia e composto da grandi imprese private e compagnie di assicurazione, tra cui figuravano Volpi, Edison, Centrale, Ifi, un gruppo guidato dal senatore Conti, Banca Unione di Feltrinelli, Assicurazioni Generali di Venezia, Adriatica di Sicurtà, Fondiaria di Firenze, Bernardino Nogara per la Santa Sede, Monte dei Paschi. L'accordo fu concluso dopo avere venduto in Borsa 49.000 azioni; le rimanenti 6.991 vennero successivamente vendute nel giugno 1936²¹³. I ricavi degli smobilizzi continuarono in gran parte a coprire il debito dell'IRI verso la Banca d'Italia.

Tutto avvenne con un'organizzazione semplice e snella: 131 persone, di cui 6 funzionari di direzione, 20 funzionari comuni, 54 impiegati amministrativi e di ispezione, 30 impiegate e dattilografe, 14 commessi, 7 uomini di fatica e operai²¹⁴. Il carattere «finanziario» dell'azione dell'IRI fu specificamente proclamato con decreto del capo del governo il 23 giugno 1934, quando, all'atto costitutivo della Corporazione della previdenza e del credito, l'Istituto fu incluso nella categoria «Istituti di risparmio e di diritto pubblico», con Banca d'Italia, Banco di Napoli, Banco di Sicilia, Istituto San Paolo, Istituto mobiliare italiano, Associazione fra le società per azioni²¹⁵.

5. Il «comando unico» del credito

La fine del 1935 fu per l'IRI un momento di svolta. La crisi economica aveva rallentato i suoi effetti, buona parte di sistemazioni e smobilizzi era stata effettuata, la circolazione era parzialmente risanata. Cambiò radicalmente la situazione politica: la guerra di Etiopia, dichiarata il 2 ottobre del 1935, mutò lo scenario delle relazioni internazionali e l'Italia fronteggiò le sanzioni imprimendo al paese un orientamento autarchico e dirigista. Crebbe la pressione del governo sull'IRI, nel senso dell'accelerazione sia della riforma del credito, sia della sistemazione delle industrie interessate alla produzione militare e autonome dal mercato estero.

I tempi erano maturi per una migliore organizzazione del credito mobiliare e per il raggiungimento di quel controllo pubblico del credito e del risparmio che era già stato a fondamento della nascita dell'IRI. Alla fine del 1935 la Finanziamenti aveva esaurito le disponibilità. Beneduce ne annunciò l'esposizione per 80 milioni in seguito all'abbondante sostegno prestato alla Smobilizzi, per cui «fatto il massimo sforzo, oltre non si può andare»²¹⁶. Peraltro nel maggio del 1935 l'IRI aveva indicato l'Imi come il finanziatore adatto a coprire smobilizzi rapidi di azioni IRI²¹⁷. Ciò era coerente con i compiti assegnati all'IRI alla nascita e con le conclusioni dello *Studio sul risanamento bancario*. Per le esigenze finanziarie di industrie militari, nel novembre 1935 il governo aveva riattivato il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, con possibilità di

finanziamenti fino a cinque anni riscontabili presso la Banca d'Italia; l'Imi aveva facoltà di prestiti solo fino a dieci anni; inoltre operavano tre organismi analoghi di credito mobiliare. Secondo Beneduce, «in armonia col concetto che l'Imi deve essere istituito a carattere permanente, mentre la Sezione finanziamenti dell'IRI era da intendersi a carattere transitorio», occorre estendere le facoltà dell'Imi a operazioni per vent'anni, conservare al Consorzio sovvenzioni su valori industriali il credito a cinque anni, chiudere la Finanziamenti²¹⁸. Intanto la Smobilizzi, trovandosi a metà anno a cassa esaurita, doveva decidere sulla sua azione futura in base alle nuove impellenti esigenze dello Stato.

L'IRI non poteva contendere allo Stato le stesse fonti di finanziamento ed era vincolato a un controllo della circolazione sempre più arduo, avendo le monete forti abbandonato la parità aurea. Di fronte alla pressione sul credito e sulla circolazione determinata dall'intensificata domanda delle amministrazioni dello Stato, il parere di Beneduce fu «che l'azione di smobilizzo dell'IRI debba segnare il passo, limitandosi ad intervenire sul mercato con mezzi acconci ad assorbire, quando ve ne fossero, eccedenze di disponibilità; che lo Stato deve liquidare il più rapidamente possibile le sue commesse; che il ricorso da parte dello Stato al mercato deve seguire il ritmo della creazione di nuovi mezzi di pagamento; che l'Istituto di emissione deve seguire questa situazione anche con deroga temporanea ai suoi ordinamenti»²¹⁹. All'IRI si presentavano due esigenze: radicare il sistema di finanziamento dell'industria già messo in atto, rispondere alla domanda di produzione industriale da parte dello Stato mantenendo la sua autonomia gestionale. Il problema bancario era ancora aperto, ma l'IRI aveva apprestato tutti gli strumenti per la riforma bancaria e per il controllo pubblico del credito²²⁰. Il posto dell'IRI, col suo patrimonio industriale, nella nuova fase della vita economica italiana dipendeva invece esclusivamente dalle decisioni del governo e alla fine del 1935 era ancora tutto da chiarire.

Il 18 novembre 1935 Beneduce intervenne sulle questioni con un importante documento: *Osservazioni sulle partecipazioni industriali dell'IRI e sull'organizzazione di un controllo bancario nazionale*. Il valore delle partecipazioni industriali, escluse le partecipazioni bancarie, era sceso da oltre 7 miliardi a 4.200 milioni. Dedotte partecipazioni estere, partecipazioni immobiliari (puri investimenti patrimoniali, frazione trascurabilissima del patrimonio immobiliare nazionale), crediti verso aziende non controllate, tutti di facile smobilizzo, il possesso industriale dell'IRI restava appena di 2.950 milioni e riguardava aziende di cui aveva il controllo pieno e aziende nelle quali era in assoluta minoranza. Il controllo pieno interessava all'incirca 112 aziende con capitale medio di 47 milioni e ammontava a 2.700 milioni di titoli; le quote di assoluta minoranza ammontavano a 250 milioni. Dunque la partita degli smobilizzi aveva dispiegato i suoi effetti. Pertanto l'interrogativo se conservare o vendere riguardava «una massa di valori non superiore a 2.700 milioni, una massa che confrontata con l'entità del complesso industriale del paese, rappresenta una quota di scarsa rilevanza». Tali partecipazioni formavano un complesso che per le origini e la natura stessa dell'Istituto non era organico e non poteva essere preso in considerazione dal punto di vista della politica di investimenti. Tuttavia l'azione svolta dall'Istituto aveva dato alle industrie una fisionomia di maggiore organicità. I realizzi e le cessioni avevano riguardato soprattutto piccole e medie aziende, riflettendo in ciò la

struttura stessa del capitale privato – tendente per tradizione, in Italia, verso la media e piccola industria. Gli smobilizzi avevano delineato le residue responsabilità dell'IRI in materia industriale, che riguardavano le aziende di più grandi dimensioni. L'IRI aveva dato buona prova di gestione industriale; i suoi dirigenti erano educati al riconoscimento sia delle responsabilità dello Stato nell'erogazione di pubblici servizi (elettricità, gas e in genere aziende di pubblici servizi) sia dell'interesse nazionale come guida della loro azione. Lo Stato aveva il compito di decidere quali industrie dovessero restare sotto il suo controllo. Ma l'Istituto poteva suggerire le forme della gestione del patrimonio industriale, fissarne precisi confini e rivendicarne il governo:

È criterio politico giudicare se il momento sia opportuno per far assumere allo Stato altre funzioni oltre quelle che già gli appartengono e se le necessità dell'ora richiedono l'intervento dello Stato in alcune zone della produzione, intervento che può avvenire per gradi e per categorie di aziende. Qui si vuole far osservare soltanto che la esperienza maturata all'IRI e la sua organizzazione possono servire (naturalmente mutati come si credesse gli uomini e mutati i fini dell'Ente) per costituire l'organismo di amministrazione di quelle partecipazioni che lo Stato ritenesse di conservare o di assumere ²²¹.

L'IRI si dichiarò pronto a farsi strumento delle nuove esigenze dello Stato, ma al tempo stesso intenzionato a conservare poteri e fondamenti della sua missione originaria. Propose pertanto di dividersi in due sezioni: una a carattere definitivo, col possesso delle partecipazioni industriali già dello Stato o che lo Stato intendesse conservare (Agip, Cogne, Acai ecc.), o di quelle altre che lo Stato con provvedimento legislativo volesse sottrarre all'attività privata; l'altra di vero e proprio smobilizzo per tutto quanto rimaneva ancora da liquidare del suo patrimonio. L'Istituto poteva assumere il nome di Istituto di partecipazioni industriali – ricordando come il patrimonio controllato consisteva in partecipazioni e non in proprietà. Le *Osservazioni* di Beneduce evidenziarono anche

l'opportunità che, addivenendosi a tali provvedimenti, le singole aziende assunte siano conservate nella veste giuridica attuale almeno per i primi tempi ai fini di mantenere, per quanto possibile, immutata la tecnica di amministrazione e di direzione ora vigente, ed ai fini altresì di non privarsi della possibilità, quando lo Stato lo ritenesse opportuno, di rimettere parte del capitale delle aziende stesse nel circolo dell'attività privata ed anche per non chiudere del tutto ogni possibilità a una ripresa di finanziamenti esteri delle attività industriali italiane qualora le attuali condizioni siano superate.

Gli uomini dell'IRI, pronti a impegnarsi in una nuova «mobilitazione industriale» cui erano stati educati durante la prima guerra mondiale, interessati ad esercitare il comando sulle loro attività irreggimentate verso l'autarchia, più espliciti di quanto non avessero prima dichiarato – ma cosa della quale avevano dato prova pratica – nella lotta ai monopoli e alle grandi concentrazioni, ora definiti «supercapitalismo» o «capitalismo plutocratico», continuarono ad usare vecchi strumenti e a idearne di nuovi per una nuova possibile convivenza con i privati e soprattutto per stimolare l'afflusso del risparmio verso gli investimenti. Nonostante la svolta dirigista, la creatività e il pragmatismo dell'Istituto avrebbero avuto modo di dispiegarsi ancora.

Quanto alla destinazione finale delle partecipazioni bancarie, Beneduce giudicò necessario conservarle all'Istituto: non solo non esistevano in Italia gruppi finanziari capaci di assumere un possesso aggirantesi su 1/1,5 miliardi, ma «se per taluni istituti in condizioni migliori si trovassero gruppi disposti a farlo si finirebbe in gruppi industriali e si riprodurrebbe il processo di asservimento della banca all'industria che

ha fatto frutti tossici»²²². Il controllo del credito doveva essere invece esercitato in prima persona dallo Stato per «ragioni profonde»: «soprattutto la considerazione che il denaro appartiene a un ceto di depositanti che, per essere minimamente frazionato e disseminato in tutto il territorio della nazione, non può aspettarsi alcuna valida tutela all'infuori della protezione statale», quindi «la circostanza che i maggiori enti, ai quali il provvedimento si applicherebbe, appartengono già allo Stato ed esercitano già pubbliche funzioni [...] Si ritiene invece che nel campo del credito non convenga più ritornare alle forme passate, anche quando siano superate le attuali contingenze, ma si debba dare struttura organica a questo settore della vita nazionale, anzi a questo fattore della vita del paese; se così è, può essere sommamente opportuno approfittare dell'attuale momento nel quale la riforma potrebbe attuarsi con minori difficoltà e con minori ripercussioni e reazioni». Come nel 1933, la leva del credito fu proposta come strumento di «governo» dell'economia e dello sviluppo, potendo essere orientata secondo interessi nazionali molteplici e multiformi:

Comunque però si risolve l'attuale periodo, la Nazione avrà davanti a sé un problema di potenza, che è anche un problema di ricchezza e di sviluppo economico: i mezzi per la creazione di questa ricchezza e la direzione da imprimere a questo sviluppo potranno essere diversi a seconda delle necessità e vedute dello Stato: potremo avere bisogno di un riordinamento e potenziamento delle industrie, di una intensificazione delle culture agrarie, come pure potrà farsi l'inverso o di contemperare, secondo determinati equilibri, le diverse esigenze. Nel credito troviamo l'unico strumento veramente efficace col quale sia possibile regolare e dirigere, secondo i bisogni della nazione, lo sviluppo della sua economia. Il credito è quindi funzione dello Stato.

Il risparmio a basso rischio e a bassa remunerazione, già al centro della costruzione finanziaria dell'IRI, riproponeva tutta la sua attualità:

In definitiva è una categoria di cittadini, la classe dei risparmiatori, che deve accontentarsi di una minore remunerazione. I capitali monetari non applicati direttamente al lavoro e non sottoposti al rischio produttivo, devono rendere di meno. Ne conseguirà una spinta diretta alle produzioni, ossia una espansione dell'attività di lavoro [...] Non è vero che in un paese povero come l'Italia i capitali devono rendere molto altrimenti fuggono [...] si scambiano con questa affermazione i fenomeni del capitalismo plutocratico con quelli delle categorie del comune risparmio. Ormai tutti sanno che i depositi raccolti nelle Banche, nelle Casse di risparmio, nelle Casse di risparmio postali, ammontano a parecchie decine di miliardi e che presi nel loro insieme, non aumentano o diminuiscono per effetto di una maggiore o minore remunerazione. Il risparmio ha ragioni morali di formazione che sfuggono in gran parte al calcolo del tornaconto economico [...] Una sola politica è utile in Italia in materia di credito: il basso costo del denaro.

Occorreva dunque «un comando unico», «un organo che assuma la gestione patrimoniale accentrando in sé il capitale azionario e i capitali di fondazione, un ente di carattere nazionale, lasciando alla responsabilità privata gli istituti di carattere regionale e locale». L'organo superiore fu indicato in una «Sovrintendenza alle Banche e al Risparmio» o «Sovrintendenza al Risparmio», con presidenza al Governatore della Banca d'Italia, che doveva perdere la funzione di distributore diretto del credito riprendendo la funzione classica di banca delle banche.

Il completo riordino del credito fu accelerato dalle decisioni del Regime e dalle esigenze eccezionali poste dalle sanzioni, che resero necessario disciplinare la formazione e l'impiego del risparmio bancario in modo da evitarne dispersioni ancora consistenti²²³. Lo schema della riforma bancaria fu per decisione di Mussolini

predisposto dall'IRI, e formulato da Menichella tra la fine del 1935 e l'inizio del 1936; divenne legge il 12 marzo 1936. Il r.d.l. 375/1936 sottopose la difesa del risparmio e il controllo degli istituti di credito e del mercato dei valori mobiliari a un organo tecnico dello Stato, l'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito, diretto dal governatore della Banca d'Italia secondo le disposizioni di un comitato dei ministri presieduto dal duce. La gerarchia creditizia si compose secondo le linee già suggerite da Menichella nel 1933 e da Beneduce nel 1935: al vertice la banca di emissione, alla base le casse di risparmio e le banche regionali. Il credito a medio termine fu affidato all'Imi, con dipendenze regionali e provinciali e assorbimento del Consorzio sovvenzioni su valori industriali, mentre il credito a lungo termine fu demandato alla formazione del risparmio e alla sua collocazione nel mercato dei capitali. La banca di emissione divenne istituto di diritto pubblico, con azioni solo nominative e possedute esclusivamente da casse di risparmio, istituti di credito e banche di diritto pubblico, istituti di previdenza e istituti di assicurazione. Alle banche di diritto pubblico già esistenti si aggiunsero le tre banche controllate dall'IRI e quelle svolgenti la loro attività in più di trenta province, quindi tutte quelle con funzione nazionale; ad esse fu fatto divieto di esercizio del credito mobiliare pena sanzioni che arrivavano alla liquidazione; in coerenza, i funzionari dello Stato e del parastato non potevano far parte dei consigli di amministrazione delle banche, né i funzionari degli istituti di credito far parte dei consigli di amministrazione di società industriali e commerciali.

L'Ufficio studi dell'IRI ebbe anche in questa occasione grande cura di comunicare l'evento attraverso la stampa²²⁴ e la relativa documentazione fu inviata al ministro delle Finanze. In una bozza di comunicato predisposta dall'IRI, dal titolo *La difesa dell'economia nazionale. La messa a punto dell'arma del credito* (corretta a penna da Beneduce), il decreto fu annunciato con toni di esaltazione del Regime, come «coronamento corporativo» di uno sforzo intrapreso dal governo negli ultimi anni. Fu sottolineato l'indirizzo di modernizzazione della funzione bancaria: la legge del 1936 non aveva prescritto la statizzazione del risparmio o creato la Banca di Stato, ma puntato sul controllo «vivo e cosciente» dell'attività bancaria: «unità di controllo e di azione del credito, affermazione del carattere corporativo dell'attività bancaria, tutela del risparmio e dell'iniziativa privata: ecco la sintesi della riforma bancaria italiana che si presenta come una delle più potenti, geniali ed armoniche realizzazioni corporative».

Alla bozza di comunicato si accompagnavano «alcuni titoli per commenti giornalistici sul provvedimento della riforma bancaria», quasi tutti con riferimento all'inquadramento del credito nel regime corporativo fascista, nonché la rassegna stampa. La stampa inglese sottolineò l'essenza tecnico-finanziaria della riforma. Secondo l'«Economist», «non vi è nulla di rivoluzionario in questi mutamenti, che non fanno che continuare il processo già iniziato di assorbimento del sistema creditizio nello Stato corporativo. Il risultato di questi mutamenti è che la Banca d'Italia diventa una banca centrale nel senso moderno della parola, e che il sistema delle banche commerciali viene a somigliare oggi al sistema inglese e americano, e non più a quello continentale. Ciò che interessa oggi è fino a che punto un sistema bancario riformato può sostenere la pressione della guerra e delle sanzioni». Il «Financial Times» scrisse:

Quantunque largamente occupato dalla guerra e dalle sue ripercussioni a Ginevra e altrove, il Governo italiano continua la riforma del sistema creditizio del paese [...] Si potrebbe essere tentati di vedere in questi provvedimenti un legame con la pressione finanziaria alla quale è soggetta l'Italia in seguito alla guerra e alle sanzioni; ma non v'è alcuna ragione di ritenere che questo sia proprio il caso attualmente. Il compito di sovrintendere e coordinare il sistema bancario venne affrontato dal Governo fascista molti anni fa; e quello di oggi non è altro che un passo più recente su una strada che probabilmente non è ancora giunta alla fine. In sostanza i primi passi compiuti miravano a trasformare il sistema creditizio commerciale, dal tipo continentale delle banche d'affari con investimenti a lunga scadenza nelle industrie, al tipo inglese delle banche di depositi, che concedono soltanto crediti a breve scadenza commerciali ed industriali.

Quindi sottolineava come la riforma avrebbe dato maggiore forza al sistema finanziario italiano anche per il futuro: «I mutamenti introdotti nell'organizzazione creditizia italiana contribuiranno pure a mettere l'Italia in buona posizione durante il periodo critico che dovrà seguire la cessazione delle ostilità e la sospensione delle sanzioni. La Banca d'Italia dovrà rifare le sue riserve auree, e nel tempo stesso assicurare un grado ragionevole di liquidità, estendendo le facilitazioni creditizie di cui legittimamente avrà bisogno il paese». Il problema era se il sistema così riformato potesse sostenere la pressione finanziaria del momento. Il «Daily Telegraph» annunciò per l'Italia una politica di enorme inflazione, controllabile solo con «un passo verso lo Stato socialista che non ha confronti all'infuori della Russia comunista».

Effettivamente la difesa della moneta italiana non sarebbe stata a lungo sostenibile: alla fine del 1936 la lira uscì ultima dalla parità aurea e l'inflazione aiutò l'espansione della spesa militare. Ma avevano ragione anche i sostenitori dell'indipendenza della riforma dalle esigenze politiche impellenti: il nuovo ordinamento bancario avrebbe avuto vita lunghissima. Sottratto al controllo del Regime, governato da Donato Menichella, sarebbe persino diventato nell'Italia repubblicana uno dei punti di forza della ricostruzione italiana. Aveva ragione anche chi vedeva l'IRI orientato verso la socializzazione statalista?²²⁵

Nel giugno 1937 l'IRI divenne ente permanente, sotto le direttive della politica economica del Regime, responsabile della gestione delle sue partecipazioni e autorizzato ad assumerne di nuove inerenti la difesa del paese, la politica di autarchia, la valorizzazione agricola e industriale dell'Africa orientale, in ausilio o se necessario in sostituzione dell'iniziativa privata. Tra la legge bancaria e l'IRI ente permanente passò oltre un anno, nel corso del quale l'Istituto concordò col Regime le possibili forme del coinvolgimento nella nuova politica. Erano invece passati solo undici giorni quando Mussolini fece il noto discorso del 23 marzo, in cui dichiarò di voler mettere anche la grande industria, dopo le banche, al servizio dello Stato.

La conquista della «gestione permanente» di rami strategici dell'industria rappresentò per l'IRI l'espletamento di un disegno a lungo meditato? Si trattò di una torsione dell'economia italiana verso forme audaci di collettivizzazione in regime capitalistico?

6. Finmare: il comando dinamico

La riforma bancaria trasferì sull'Imi tutte le funzioni di credito mobiliare svolte dalla Sezione finanziamenti, che cessò la sua attività. In quel momento la Smobilizzi era lontana dall'aver esaurito il suo compito. Le pur moltissime vendite non avevano

ricollocato i settori più capitalizzati e indebitati: la navigazione, la siderurgia e la cantieristica. D'altra parte il risanamento bancario e la sistemazione della Sip avevano inaugurato una presenza «permanente» dell'IRI, con il controllo delle grandi banche ordinarie e, attraverso la Stet, la gestione dell'intermediazione finanziaria tra Stato e mercato. Con tale consolidata configurazione l'IRI affrontò l'autarchia trovandovi spazio vitale e strategico. L'«interesse del Regime» fu ostentato come guida per l'azione produttiva delle «industrie chiave». Nell'autarchia l'IRI cercò nuove formule per la gestione di attività industriali di cui doveva mantenere il controllo.

Il 3 gennaio 1936 Beneduce inviò al ministro delle Finanze una *Relazione riservata* con lo schema della riforma bancaria e richiami alle *Osservazioni sulle partecipazioni industriali* del novembre 1935. Vi incluse importanti note riguardanti l'IRI: con la riforma bancaria l'Istituto sarebbe stato non più «ente di credito, ma ente gestore di partecipazioni industriali e finanziarie di spettanza dello Stato». Non avendo la Smobilizzi esaurito la sua funzione, l'IRI poteva continuare la gestione di partecipazioni azionarie e creditizie e persino assumere partecipazioni coerentemente con le leggi del 1933, diventando ente permanente. La questione da risolvere (a conferma dell'assenza di un preordinato disegno di controllo dell'industria) riguardava il ruolo dell'Istituto nella nuova politica economica, un ruolo tutto da definire:

Lo scarso numero di gestioni industriali che ora lo Stato, direttamente o indirettamente, possiede, la accidentalità di tale possesso non organicamente pervenuto, l'opportunità che molte gestioni siano destinate allo smobilizzo, consiglierebbero di tenerle accentrate in un Istituto di medie dimensioni come l'IRI. Quando invece il programma di intervento dello Stato nella funzione produttiva si sviluppasse e lo Stato decidesse di assumere la gestione di intere categorie della produzione, disinteressandone i privati, risulterebbe opportuna la formazione di un più vasto organo di Stato, cui dovrebbero essere demandate specificamente le gestioni industriali.

Beneduce sollecitò Jung sulle alternative possibili. Si doveva provvedere a un'enunciazione programmatica del disegno dello Stato di allargare la sua sfera di azione assumendo attività al momento esercitate dai privati? E in tal caso doveva essere costituito «un Ente che risulti dalla trasformazione della attuale sezione smobilizzi dell'IRI e che, in luogo di ente di smobilizzo sia qualificato come organo tecnico per la gestione, per conto dello Stato, di partecipazioni industriali, divenendo la sua funzione di smobilizzo soltanto accidentale ed accessoria»? Oppure, non ritenendo per ragioni politiche il momento adatto per tale enunciazione, «per evitare la sensazione che l'IRI, assumendo la gestione di attività qualificate di carattere definitivo, fosse divenuto organo di natura permanente e che lo Stato avesse nelle sue mani lo strumento per l'esercizio di un'ampia funzione industriale», si dovevano ugualmente accentrare nell'IRI le gestioni industriali possedute dallo Stato o direttamente controllate da alcuni ministeri (Acai, Cogne, Agip ecc.) avvalendosi delle disposizioni vigenti? Oppure ancora, per le stesse ragioni, anche un siffatto provvedimento doveva rinviarsi ad altra epoca? Beneduce informò Jung che, «essendo troppo importanti e troppo delicati gli interrogativi posti in questo capitolo, nessuno schema di provvedimento a riguardo è stato preparato, in attesa che S.E. il Capo del Governo decida su di essi»²²⁶.

L'IRI si dichiarò pronto ad obbedire, ma anche a rivendicare a sé la gestione del patrimonio industriale di interesse dello Stato già in gran parte sotto il suo controllo. Le tecniche di finanziamento e la selezione dei manager avrebbero continuato a garantire

il rinnovamento di strategici settori industriali e dei servizi. Attraverso l'IRI il controllo pubblico di alcune attività industriali poteva garantire forme originali di dinamismo. Fu questa la scommessa dell'Istituto nella seconda metà degli anni Trenta.

L'azione più importante nel 1936 fu il riordino dei servizi marittimi, sovvenzionati dallo Stato e di rilevante interesse nazionale. Fu anche realizzato lo studio per la riorganizzazione della siderurgia. All'IRI era pervenuto il 90% delle navi mercantili e Beneduce concepì il piano di riordino in base ai risultati dello studio di un apposito comitato²²⁷. La navigazione di linea era un settore strategico per un paese povero come l'Italia, con un grande traffico internazionale di merci e passeggeri e con molti porti, ponte naturale tra Africa ed Europa, punto di arrivo dei traffici fra Asia ed Europa e di quelli fra America ed Europa, con grande quantità di mano d'opera, con forte indotto, e capace di far affluire valuta da turismo, uno dei capitoli più importanti della bilancia italiana dei pagamenti²²⁸. L'aspra concorrenza sulle linee internazionali e la caduta dei noli sulle rotte transatlantiche, di grande interesse per l'Italia, avevano trasformato la lotta per i servizi marittimi «in lotta tra nazioni più che tra compagnie». In un settore pieno d'incognite, compagnie ottime come Navigazione generale, Lloyd Sabauda e Transatlantica Italiana erano cadute nel dissesto. La Cosulich era stata riordinata dall'IRI nell'Italia, ma continuava a reggersi sulle sovvenzioni statali. L'IRI decise di rendere più efficiente il servizio, ridurre le spese di gestione e migliorare le tariffe, tutelando le società responsabili di linee obbligatorie anche a carichi vuoti; inoltre regolamentò le sovvenzioni impedendone l'uso speculativo da parte delle società.

Non essendo le spese per il riordino del settore alla portata dei privati, a parere di Beneduce lo Stato era chiamato a intervenire per necessità. Poiché il governo aveva scartato la forma statale della gestione totalitaria a favore di «forme miste» che consentissero ai privati «di ridurre il loro rischio e mantenere vivo il loro incentivo a condurre bene le cose, e nello stesso tempo a ridurre il carico che per i servizi lo Stato deve sopportare», l'IRI aveva elaborato «un progetto che costituisce una innovazione per quanto riguarda lo schema e il funzionamento delle convenzioni, le possibilità e le garanzie di revisioni, la forma del controllo statale, le possibili forme dell'interessamento dei privati». Il controllo statale doveva durare il tempo necessario a consolidare il nuovo ordinamento. Inoltre bisognava creare un meccanismo che «quanto più possibile automaticamente, corregga gli squilibri economici ai quali le società possano andare incontro. Questa seconda condizione, è evidente, crea la possibilità di un interessamento privatistico sia pure in minoranza nelle nuove aziende; interessamento sotto ogni profilo utile e pertanto da facilitarli». Lo Stato (ovvero l'IRI) per attirare le minoranze doveva conservare almeno per sei anni la maggioranza delle azioni; dopo era libero di vendere la maggioranza, «naturalmente se lo riterrà utile e conveniente dal punto di vista economico». Le azioni di minoranza dovevano essere rappresentate nei consigli di amministrazione, costituendo un controllo sui rappresentanti delle maggioranze e disincentivando metodi burocratici. Le concessioni dovevano durare 20-30 anni ed essere sottoposte a una revisione quadriennale, che avrebbe costituito il «centro del nuovo ordinamento». Un sistema di incentivi doveva spingere le aziende a promuovere economie e procurare nuovi noli: ogni quattro anni la sovvenzione andava ridefinita in rapporto all'utile conseguito, stabilendone i limiti inferiore e superiore. Quanto al finanziamento, si poteva contare su un concorso

complessivo dei privati di circa 200 milioni di investimento diretto. Per il resto si sarebbe fatto ricorso a forme analoghe alle emissioni della Stet, «le sole obbligazioni che abbiano resistito alle alterne vicende di Borsa e non siano mai andate sotto il valore nominale». Adattandola alle nuove circostanze e al caso in oggetto, Beneduce ripropose la formula IRI per la formazione del grande capitale, il ricorso massiccio al risparmio:

tali obbligazioni permettono di fare appello a una categoria di risparmiatori che è sufficientemente paurosa per rifuggire da diretti investimenti industriali, ma è altrettanto sufficientemente emancipata per non gradire di riempire il portafoglio soltanto di titoli di Stato a reddito fisso; cioè una larga zona di risparmio alla quale confluiscono molti portafogli privati, portafogli di società di assicurazioni, casse di risparmio, enti parastatali. Questa zona intermedia è quella che per quota notevole ha assicurato il successo recente dell'emissione della Montecatini per sé e per l'Anic, e ricorrere ad essa non significa affatto inaridire quelle fonti alle quali lo Stato fa appello per i bisogni diretti dello Stato. In altre parole si ha la sensazione che oggi sia più facile collocare un tale titolo che non collocare le normali obbligazioni garantite dallo Stato.

La holding marittima doveva raccogliere i pacchetti azionari delle nuove concessionarie ed emettere speciali obbligazioni corrispondenti ad azioni, ma, a differenza della Stet, le obbligazioni trasformabili in azioni dovevano limitarsi alla metà. Se si poteva infatti prevedere che dopo sei anni le maggioranze di ciascuna società esercenti i servizi potesse tornare nelle mani di privati, «non sarebbe per converso utile che il comando di *tutte* le società marittime si trasferisca ai privati», anche per coerenza con le direttive fissate dal capo del governo il 23 marzo. Dunque era previsto che il controllo delle società rimanesse in mano all'IRI.

Al momento del risanamento operavano nove società di navigazione. Il valore complesso delle navi era di 1.900 milioni di lire. Con gli smobilizzi erano pervenuti in mano all'IRI azioni e crediti per 1.530 milioni e, nonostante le sovvenzioni statali, una perdita complessiva per circa 650 milioni. L'azione dell'IRI consistette nella riduzione a quattro delle compagnie di linea e nella ripartizione organica dei servizi. La Tirrenia, con sede a Napoli, ebbe i traffici per la Libia, il periplo dell'Italia e il Mediterraneo occidentale; la Società Adriatica, con sede a Venezia, ebbe i traffici con Egitto e Levante mediterraneo e quelli interni all'Adriatico; il Lloyd Triestino, con sede a Trieste, ebbe i traffici con India, Estremo Oriente, Australia, Indie olandesi, Eritrea, Somalia; alla Società Italia, con sede a Genova, fu affidato il traffico con le Americhe. Al fine di rinnovare il patrimonio navale – sesto nella classifica mondiale per tonnellaggio, ma ottavo per età media delle navi – l'IRI programmò di costruire in cinque anni 44 nuove navi e sostituire quelle con raggiunto limite di età. Per l'ambizioso progetto occorrevano 1.100 milioni di capitale azionario. L'IRI ricorse alla sottoscrizione di azioni da parte di gruppi finanziari privati veneziani e genovesi per 200 milioni; a un'emissione di obbligazioni IRI-Mare per 900 milioni da collocare fra privati, casse di risparmio, enti di assicurazione e banche; ad anticipazioni da parte di banche e istituti finanziari per 200/300 milioni. Per costituire il capitale delle società di navigazione e provvedere alla loro gestione creò Finmare, con 900 milioni di capitale e corrispondenti obbligazioni IRI-Mare serie speciale, che collocò sul mercato con interesse al 4,50% e partecipazione al dividendo degli utili oltre il 4,50%. La ripartizione degli utili fu studiata in strettissimo rapporto con l'ammontare delle

sovvenzioni²²⁹. Il prestito obbligazionario fu interamente sottoscritto in pochi giorni da 22.000 risparmiatori²³⁰.

La formula IRI si adattò alle circostanze, ma mostrò anche di sapervi resistere; con beneficio per lo stesso Istituto, che a conclusione dell'operazione ne mise in rilievo i vantaggi finanziari e quelli di controllo:

Per conservare il comando di tutto il settore marittimo basta che l'IRI conservi mille lire soltanto di obbligazioni, dappoiché i portatori delle obbligazioni non possono ottenere azioni se non in ragione alla metà. L'altra metà resta sempre per 20 anni nelle casse dell'IRI, e così con mille lire soltanto di obbligazioni mantiene il 51% della Finmare e comanda quindi tutto il gruppo. In conclusione, e sotto il profilo politico-finanziario, mentre lo Stato fin qui, con 550 milioni di denaro inchiodato non comandava tutto il settore marittimo perché rimaneva fuori suo controllo il gruppo veneziano, con le tre importanti società «Adriatica», «Veneziana» e «Libera triestina», dall'1 gennaio 1937, in virtù del meccanismo creato, comanderà, non solo quello che comandava già prima, ma anche l'ex gruppo veneziano, e ciò con un investimento di denaro di sole mille lire invece di 550 milioni di lire²³¹.

Finmare fu affidata alla presidenza di Paride Formentini, già nel 1932 vicedirettore dell'Imi, e nel 1933 direttore della Stet. La convinta azione dell'IRI al servizio dello Stato non impedì all'Istituto di essere il vero arbitro delle attività del nuovo gruppo, grazie al suo «comando dinamico», solido, ma flessibile e reversibile.

7. L'Istituto e l'autarchia: ambizioni controcorrente

Era realistico realizzare impegnativi programmi di riorganizzazione industriale in un'economia chiusa, autarchica e orientata al riarmo? Come avrebbe gestito l'IRI le competenze tenacemente preservate? La definizione di una nuova fisionomia giuridica maturò dopo l'annuncio del piano autarchico da parte di Mussolini il 25 marzo del 1936. A meno di un mese Beneduce aveva elaborato la sua proposta di piano autarchico, altrimenti definito «Piano regolatore»²³², che fu sottoposto come schema di lavoro a Mussolini: «Si esprime liberamente giudizi e si avanzano proposte; e laddove appaiono indifferenti le soluzioni di intervento o di non intervento, si propongono dei punti interrogativi circa la soluzione che si preferisca». Richiamandosi alla Carta del lavoro, Beneduce ricordò «il fondamento etico e giuridico» del piano, la delimitazione dell'intervento governativo «quando fosse inesistente o insufficiente l'iniziativa privata, o fossero in gioco interessi politici dello Stato», come nel caso delle industrie in mano all'IRI. Oltre alle indicazioni programmatiche sull'intero sistema industriale, egli prefigurò lo specifico ruolo dell'IRI nella politica economica del Regime, pronto a mettere l'Istituto al servizio dello Stato, ma non a dissolverlo in esso.

Il Piano regolatore indicò diverse opzioni – controllo, gestione mista di compartecipazione fra lo Stato e i privati, gestione diretta –, intendendo nella sostanza per proprietà statale o statizzazione il mantenimento o l'estensione del controllo dell'IRI. Le industrie chiave ai fini della difesa e della produzione autarchica erano la siderurgia, la produzione di elettricità, la produzione di combustibili, la chimica, la navigazione, tutte le produzioni belliche, le comunicazioni e le assicurazioni. Fra le grandi industrie siderurgiche, Ilva, Ansaldo, Terni, Cogne erano già sotto il controllo dell'IRI e la presenza di privati come Fiat, Falck, Ferriere piemontesi e Breda, e di numerose imprese di natura familiare, faceva escludere la statizzazione. Per le

industrie elettriche, se la frazionata distribuzione dei capitali, lo scarso numero di maestranze coinvolte, la necessit  di nuovi larghi investimenti di capitali per ulteriori impianti suggerivano la permanenza nel campo privatistico, il carattere di servizio collettivo e l'utilit  per settori strategici della produzione autarchica ne suggerivano il controllo pubblico. Le industrie del carbone erano gi  in mano allo Stato e all'IRI, mentre quella dello zolfo, gi  frazionatissima, escludeva sia il controllo che la statizzazione. Da escludere era anche la statizzazione della chimica, guidata dalla Montecatini con un capitale azionario in mano a moltissimi azionisti e non concentrato in un solo gruppo, oltre che controllato dall'IRI attraverso diverse valide imprese (Terni, Distillerie italiane, Elettrochimica Caffaro, Sardammonia). Per la navigazione era suggerita la statizzazione dei servizi di linea, ormai dipendenti dalle sovvenzioni statali e privi di veri armatori. La navigazione da carico, con la presenza di diversi validi armatori – come Odero, Piaggio e i gruppi genovesi, triestini e napoletani –, doveva essere invece lasciata libera. Quanto all'industria meccanica, le produzioni belliche erano gi  controllate dall'IRI, mentre la mutata situazione poteva imporre una revisione della linea adottata dall'IRI stesso per i cantieri navali, che erano stati in parte retrocessi ai privati. L'IRI aveva il controllo di Ansaldo, Odero-Terni-Orlando e Bacini e scali napoletani, mentre i Cantieri Riuniti dell'Adriatico erano controllati da Fiat e Volpi e i Cantieri di Taranto da Falck e Piaggio. Per i Cantieri adriatici si trattava di decidere se riprendere dai privati quanto ceduto o se provvedere alla gestione diretta. Per motori e armi aeronautiche la statizzazione non era ritenuta necessaria n  utile, in quanto l'Alfa Romeo era in mano all'IRI e tutelava cos  gli interessi dello Stato. Ancor meno lo era per i telefoni, per i quali era da mantenere la gestione privatistica, potendo il ministero delle Comunicazioni agire attraverso «la chiavetta delle tariffe»; o per l'industria assicurativa, in cui lo Stato disponeva del «grandioso Istituto nazionale delle assicurazioni» col coinvolgimento dell'industria privata attraverso l'obbligo delle cessioni parziali. In conclusione, l'IRI si propose come organo della realizzazione del piano autarchico, sicuro delle carte da giocare e del favore di Mussolini, ma anche rispettoso di altre eventuali decisioni: «Ove diversa strada si rendesse pi  opportuna l'IRI   pronto ad effettuare subito il trasferimento delle attivit  di esso che lo Stato volesse conservare all'organo designato [...] Esso passerebbe alla liquidazione come il veterano che ha servito fedelmente la consegna».

In tale scenario la chiusura dell'esercizio IRI del 1936 fu consuntivo dell'attivit  fino allora svolta: lo smobilizzo aveva fruttato 3.500 milioni, di cui 2.654 erano stati versati alla Banca d'Italia, che rimaneva esposta per ancora 4 miliardi e 708 milioni. Il debito fu saldato con devoluzione dei titoli di Stato in suo possesso fino al 31 dicembre 1971 per 1.629.000, con rendita al 5%. L'Istituto aveva impiegato circa sette miliardi per esigenze di carattere bancario e industriale e per saldare debiti. Vi aveva fatto fronte con gli smobilizzi e con l'assunzione di prestiti a lunga scadenza per ben tre miliardi, inclusa l'ultima emissione IRI-Mare.

Il 31 dicembre 1936, in una nota «riservatissima» a Thaon di Revel per definire la nuova fisionomia e i futuri compiti dell'IRI, Beneduce fece dettagliatamente il punto sulla situazione patrimoniale²³³. Le partecipazioni valevano 6.930 milioni. Tra le imprese, Ansaldo, Alfa Romeo, Cantieri Quarnaro, Cellulosa cloro soda, Il Fabbricone, Châtillon non erano ancora in reddito, n  avevano raggiunto l'assetto economico atteso. Le partite con sicura plusvalenza erano rappresentare da alcuni titoli elettrici e

siderurgici – Ilva, Terni, Dalmine, Monte Amiata, Stet, Fondi Rustici – le cui azioni di maggioranza si erano rivalutate, mentre era raddoppiato il valore di quelle di minoranza. Tra le partecipazioni non quotate le maggiori variazioni di valore riguardavano Italian Superpower, Odero-Terni-Orlando (in ottime condizioni, con notevoli riserve occulte e capacità di dividendo del 5%), Bonifiche sarde, Stabilimenti Sant'Eustacchio. Tra le partecipazioni estere avevano acquisito valore Finanziaria di elettricità (Steweag), Egiziana fosfato, Compagnie néerlandaise de l'azote, Vagoni letto. Per tutte queste azioni si potevano immaginare plusvalenze per oltre 1.500 milioni. Le partite decisamente sopravvalutate riguardavano la Puricelli, le Acciaierie Cornigliano e il Silurificio italiano, per i quali si potevano calcolare minusvalenze per 580 milioni. Nel complesso restava comunque all'attivo dell'IRI una somma di circa un miliardo, cospicuo fondo che indirizzava ulteriormente verso un nuovo assetto.

Quanto agli smobilizzi, pur essendo ancora rilevanti nell'agenda dell'Istituto, furono rallentati dalla svalutazione della lira dopo l'uscita dalla parità e dal timore di realizzare valori inferiori a quelli reali. Pur potendo «lasciare le cose come stanno»²³⁴, tutto induceva al cambiamento della natura giuridica dell'Istituto, che aveva assunto di fatto fisionomia di ente a carattere permanente, «svolgendo funzioni importantissime e continuative». Il miliardo disponibile poteva costituire il fondo di dotazione del nuovo ente permanente ed essere destinato alla valorizzazione industriale e agricola dell'Etiopia, dove lo Stato italiano era chiamato a intervenire sia in piccole iniziative frutto di slanci pionieristici, sia in grosse imprese bisognose di centinaia di milioni. In base alla consolidata esperienza, Beneduce propose la compartecipazione tra Stato e privati come la formula più efficace e tranquillizzante anche per gli investimenti in Africa, e l'IRI come miglior rappresentante dello Stato nella collaborazione con i gruppi privati con cui nel successivo decennio si sarebbero realizzate una decina di iniziative di grandi dimensioni.

In vista dei futuri compiti Beneduce propose di destinare il 10% del miliardo alla preparazione di carriere industriali in aziende sia IRI che private, allo scopo di «scovare i capaci e prepararli ai comandi aziendali», soprattutto «giovanissimi con attitudini ad apprendere processi produttivi industriali» e tecnici già operanti nelle aziende da 10-15 anni e con «spiccate attitudini ad assumere posti di comando». Se il metodo di collocare nelle mani adatte la gestione delle finanziarie e delle aziende controllate era stato dalle origini uno dei punti forti dell'azione dell'IRI, tanto più lo sarebbe stato di fronte a compiti permanenti e di stabile comando sui settori industriali rimasti sotto il suo controllo:

Si deve avere il coraggio di estromettere per due o tre anni questi uomini dalle aziende nelle quali essi vivono, garantire loro gli stessi stipendi che stanno percependo e farli girare in altre aziende, sia possedute dall'IRI, sia non, e soprattutto estere, affinché si perfezionino e costituiscano dei quadri ai quali in caso di necessità si possa attingere [...] Si tratta di spendere e di spendere largamente, ma al fine di seguire nel processo formativo 100 o 200 persone fra cui scegliere direttori generali e amministratori delegati di domani²³⁵.

Come fino allora avvenuto, la decisione finale fu rinviata al governo e l'IRI predispose «gli schemi legislativi necessari ad attuare la volontà governativa»²³⁶. Il r.d.l. 24 giugno 1937, n. 905, intitolato *Norme per l'organizzazione permanente dell'Istituto per la ricostruzione industriale*, tradusse in legge le idee di Beneduce, che rispettavano

l'indirizzo politico del momento. L'IRI divenne ente permanente col compito di «provvedere con criteri unitari all'efficiente gestione delle partecipazioni di sua pertinenza; poteva assumere nuove partecipazioni solo nel caso di grandi imprese responsabili della risoluzione di problemi imposti dalle esigenze della difesa o del raggiungimento dell'autarchia economica, o connessi con la valorizzazione industriale e agricola dell'Africa orientale italiana, o quando l'assunzione di nuove partecipazioni fosse richiesta dalla necessità di tutelare o meglio organizzare le partecipazioni possedute». Fu confermata l'emissione di obbligazioni ventennali su decreti del capo del governo, parificate alle cartelle di credito provinciale e comunale emesse dalla Cassa depositi e prestiti e ammesse alle quotazioni in Borsa. L'assunzione o la vendita di partecipazioni azionarie, nonché la concessione di finanziamenti per importi superiori ai 10 milioni, furono sottoposte all'approvazione del ministro delle Finanze. Per l'assunzione di partecipazioni o di vendita che comportassero la concentrazione nell'Istituto di almeno metà dei voti spettanti alle azioni della società acquisita o la riduzione sotto la metà della partecipazione dell'Istituto, occorreva l'approvazione del capo del governo. Il consiglio di amministrazione incluse, accanto a presidente, vicepresidente e direttore generale, il direttore generale del Demanio pubblico, il direttore generale del Tesoro, il direttore generale dell'Industria del ministero delle Corporazioni, il ragioniere generale dello Stato, un delegato del sottosegretariato Cambi e valute, un delegato del Commissariato generale per le fabbricazioni di guerra. La legge destinava gli utili netti annuali per il 65% al Tesoro, per il 25% alla formazione del fondo di riserva ordinaria, per il 10% alla preparazione delle carriere direttive industriali di giovani e tecnici²³⁷.

Il mutamento nella fisionomia dell'Istituto ne accrebbe la dipendenza dalla politica, che tuttavia continuò a definirsi nelle relazioni personali tra Beneduce e Mussolini. L'IRI non fu sottoposto ad alcun controllo politico formale. Il ministero delle Corporazioni provò ripetutamente a rivendicare l'organica collocazione dell'Istituto sotto il suo controllo, ma altrettanto ripetutamente l'IRI ricordò che la legge del 1937 lo poneva «in condizioni di parità» con il ministero delle Corporazioni e il ministero delle Finanze, considerandolo «organo autonomo come l'Istituto Nazionale delle Assicurazioni, l'Istituto fascista di Previdenza sociale e altri»²³⁸. Mussolini respinse l'idea delle Corporazioni, ricordando che l'IRI agiva per mezzo di società di cui raramente possedeva la totalità delle azioni, e rivendicando come un pregio dell'Istituto l'aver sempre chiamato terzi a concorso delle sue iniziative. Al di là dei proclami di statizzazione o socializzazione²³⁹, il patrimonio dell'IRI rimase sotto il suo pieno controllo; le società a maggioranza azionaria IRI continuarono ad agire giuridicamente come società private; l'IRI continuò, anche in considerazione del debito ancora cospicuo con le banche, a smobilizzare azioni industriali non esposte alla sottovalutazione. Nel 1937 furono smobilizzati titoli industriali per 666 milioni. Fra il 1937 e il 1942 il totale degli smobilizzi avrebbe fruttato 3.564 miliardi²⁴⁰.

Le esigenze dell'autarchia accelerarono la sistemazione del settore siderurgico, che implicava un vero e proprio salto tecnologico e non solo organizzativo. Quello siderurgico fu il «piano autarchico» per eccellenza (fondato sulla lavorazione dell'acciaio grezzo, sulla riduzione dell'importazione di rottame e sulla produzione nazionale di laminati) e la riorganizzazione del settore, sebbene presto ridimensionata

rispetto alle mire originarie²⁴¹, fu la più complessa azione dell'IRI dopo la sua trasformazione in ente permanente. Ne furono ispiratori Oscar Sinigaglia (ormai tuttavia, per ragioni razziali, licenziato dal regime) e Agostino Rocca, dal 1938 direttore generale della Finsider²⁴². Pur sulla scia del modello finanziario già noto, esso rappresentò una nuova formula per la raccolta del capitale sul mercato e la gestione industriale. Volendo smobilizzare le quattro aziende controllate – Ilva, Siac, Terni e Dalmine –, ma introitare l'importo corrispettivo senza perderne il controllo, l'IRI costituì l'anonima Società finanziaria siderurgica «Finsider», con capitale sociale di 900 milioni interamente da esso sottoscritto, allo scopo di assumere partecipazioni azionarie in aziende siderurgiche, curarne il coordinamento e provvedere al loro finanziamento. Contemporaneamente vendette alla Finsider le azioni Ilva, Terni, Dalmine e Siac a un prezzo del 5% inferiore alla media dei prezzi di Borsa; quindi emise un prestito obbligazionario denominato serie speciale IRI-Ferro per 1.800.000 obbligazioni ventennali e un totale di 900 milioni. Tali obbligazioni, garantite dallo Stato, fruttavano il 4,5% annuo più una maggiorazione di interessi rapportata all'ammontare del dividendo; erano trasformabili in azioni a metà del valore nominale e corrispondevano ad azioni Finsider costituite presso l'IRI in gestione speciale. Nel 1938 le aziende Finsider, con 66.000 dipendenti, producevano il 66% della ghisa italiana, il 45% dell'acciaio, l'8% dell'energia elettrica, il 55% della cianamide, il 67% del minerale di ferro. L'importanza nazionale delle aziende e un grandioso programma di espansione della Terni con impianti idroelettrici resero necessario nel 1939 l'aumento del capitale azionario (gradito al pubblico in un momento di svalutazione) con titoli da collocare tra un pubblico diverso da quello dei risparmiatori a reddito fisso, quindi non bisognoso di garanzia statale. Il capitale Finsider fu raddoppiato a 1.880 milioni, con nuove azioni offerte in opzione in misura di una nuova contro una vecchia. Per mantenere all'IRI il controllo azionario si stabilì che le precedenti azioni (denominate di categoria B) avessero diritto a 10 voti ciascuna.

Com'è noto, la realizzazione del piano siderurgico scatenò conflitti non solo con i privati, come Falck o Fiat, legati alle tecnologie del rottame e non disposti a dipendere dalle produzioni Finsider, ma anche all'interno dell'IRI con l'Ilva, che rivendicava il primato del ciclo integrale dell'acciaio. Non furono tuttavia solo questi conflitti a ridimensionare le realizzazioni²⁴³. L'economia autarchica e lo scoppio della guerra frenarono sia l'appello al risparmio diffuso che lo stesso respiro tecnologico del programma di Sinigaglia e Rocca. La siderurgia a ciclo integrale si realizzò già «dimezzata»²⁴⁴ con l'impianto di Cornigliano, che fu anche smantellato dai tedeschi e non entrò mai in funzione. Per un vero salto tecnologico e organizzativo occorre obiettivi di produzione più elevati, una quantità molto maggiore di materia prima e maggiore stimolo alla competitività. Ma l'accesso alle materie prime era limitatissimo, senza di esse l'autarchia era impossibile²⁴⁵, e Sinigaglia avrebbe potuto realizzare il suo piano solo nel secondo dopoguerra. In un'Italia più isolata che negli anni della crisi, più povera di materie prime, di capitali esteri e di rimesse dall'emigrazione, più povera nei redditi e nelle capacità di risparmio, più depressa nei consumi, era più difficile che in passato realizzare gli ambiziosi progetti industriali dell'IRI persino nei settori al momento favoriti, come l'industria bellica. La chiusura internazionale rese ancor più pressante che in passato la minaccia della disoccupazione. Gli anni

dell'autarchia furono sostanzialmente di adattamento e di transizione. Intanto l'IRI difese rigorosamente le sue formule e il controllo delle sue banche, opponendosi ai tentativi mai interrotti di ridare alle banche di credito ordinario la possibilità di esercitare il credito a lungo termine²⁴⁶.

In conclusione, non si poteva non essere autarchici nell'autarchia, tuttavia mai come in quegli anni trovò conferma l'idea su cui il grande sodale di Beneduce, Francesco Saverio Nitti, apprezzando la spinta propulsiva impressa all'Italia dalla libera circolazione di uomini, merci e capitali, aveva costruito in età giolittiana e all'inizio degli anni Venti tutta la sua azione politica: «L'Italia è un piccolo paese: grande per la sua storia e per il contributo alla civiltà, piccolo per la mancanza delle materie prime. Deve vivere di lavoro e di scambi. Ma il lavoro e gli scambi hanno oggi una nuova potenza». Anche per queste convinzioni, i vasti squilibri determinati dalla Grande Guerra nelle relazioni economiche e politiche europee e internazionali e sanciti dal trattato di Versailles, cui si era opposto da presidente del Consiglio, lo avevano profondamente turbato, come testimonia l'intensa «trilogia sull'Europa» composta tra il 1921 e il 1923 con i titoli *L'Europa senza pace, La decadenza dell'Europa, La tragedia d'Europa*²⁴⁷.

¹⁴²Fernando Salsano, che ringrazio particolarmente, ha collaborato a questo studio con la documentazione su Alfa Romeo, Bastogi, Puricelli, Navalmeccanica. Per il serrato confronto ringrazio Valerio Castronovo, Luciano Cafagna, Franco Amatori, Pierluigi Ciocca. Ringrazio inoltre Pier Francesco Asso, Fabrizio Barca, Paola Casavola, Giuseppe Giarrizzo, Alfredo Gliobianco, Marta Petrusiewicz. Ilaria Mandolesi ha reso agevole la consultazione dell'Archivio IRI; Guido Mones quella dell'Archivio Fondazione Einaudi. Annarita Rigano è stata preziosa nella ricerca di documenti dell'Archivio storico della Banca d'Italia. Grazie a Franco Russolillo. Porto interamente la responsabilità di quanto scrivo.

¹ Uso il concetto di «straordinarietà» secondo F. Barca, *Compromesso senza riforme nel capitalismo italiano*, e L. D'Antone, «Straordinarietà» e «Stato ordinario», entrambi in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma 1997 (II ed. 2010). Nell'impossibilità di citare i moltissimi studi sull'IRI, ricordo alcuni saggi guida: Ministero dell'Industria e Commercio, *L'Istituto per la ricostruzione industriale*, 3 voll., Torino 1955-56 (vol. I, *Studi e documenti*; vol. II, *Progetti e riordinamento*; vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolta. Rapporto del Prof. Pasquale Saraceno*); S. Cassese, *Partecipazioni pubbliche ed enti di gestione*, Milano 1962; P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano 1962; A. Shonfield, *Il capitalismo moderno*, Milano 1965; M.V. Posner, S.J. Woolf, *L'impresa pubblica nell'esperienza italiana*, Bologna 1967; R. De Felice, *Mussolini il duce*, vol. I, *Gli anni del consenso. 1929-1936*, Torino 1974; B. Amoroso, O.J. Olsen, *Lo Stato imprenditore*, Roma-Bari 1976; E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano 1977; G. Toniolo (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi (1929-1934)*, Milano 1978; Banco di Roma, *Banca e industria tra le due guerre*, vol. II, *Riforme istituzionali e pensiero giuridico*, Bologna 1981; F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, Torino 1982; F. Cesarini, *Alle origini del credito industriale. L'Imi negli anni Trenta*, Bologna 1982; F. Bonelli, *Alberto Beneduce (1877-1944)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano 1984; F. Guarneri, *Battaglie economiche fra le due guerre*, a cura di L. Zani, Bologna 1988; M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia. La vicenda dell'impresa pubblica dagli anni trenta agli anni cinquanta*, Bologna 1990; L. Avagliano, *La «Mano Visibile» in Italia. Le vicende della finanziaria IRI (1933-1985)*, Roma 1991; G.L. Osti, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado*, conversazioni con R. Ranieri, Bologna 1993; P. Toninelli (a cura di), *The Rise and Fall of State Owned Enterprise in the Western World*, Milano 1996; F. Cotula, C.O. Gelsomino, A. Gliobianco (a cura di), *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana. 1946-1960*, 2 voll., Roma-Bari 1997; V.A. Marsan, *L'Istituto per la ricostruzione industriale-IRI. Elementi per la sua*

storia dalle origini al 1982, documento interno, 2008; M. Franzinelli, M. Magnani, *Beneduce, Il finanziere di Mussolini*, Milano 2009.

[143](#) Si vedano: *Nota di Alfredo De Gregorio a Giuseppe Paratore relativa al trattato di pace e ai beni spettanti all'IRI* (12 ottobre 1946); *Nota sull'articolo 1 del trattato di pace* (14 febbraio 1947); *Nota sulla natura delle holding IRI e delle organizzazioni parastatali* (senza data); Archivio centrale dello Stato (d'ora in poi ACS), Serie nera (d'ora in poi N) 115.

[144](#) Con Beneduce e Menichella operarono grandi manager della finanza e dell'industria: Camillo Ara, Paolo Grassi, Agostino Rocca, Oscar Sinigaglia, Arturo Bocciardo, Ugo Gobbatto, Giorgio Di Veroli, Guglielmo Reiss Romoli, Raffaele Mattioli, Ugo Bordoni, Giancarlo Vallauri, Paride Formentini, Giuseppe Lojacono, Enrico Ottolenghi, Cesare Sacerdoti. Fu fondamentale anche il lavoro di giovani economisti come Pasquale Saraceno, Sergio Paronetto, Guido Carli. Per profili biografici rinvio a L. Villari, *Le avventure di un capitano di industria*, Torino 1991; A. Mortara (a cura di), *I protagonisti*, cit.; F. Barca, *Storia del capitalismo*, cit., oltre che ai saggi di A. Castagnoli e G. Fumi in questo stesso volume.

[145](#) Si veda il rapporto di Donato Menichella, *Studio sui problemi del risanamento bancario*, in Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), ACS N 024 e N 032. Vedi anche F. Cotula, C.O. Gelsomino, A. Gigliobianco (a cura di), *Donato Menichella*, cit.

[146](#) *Studio sui problemi del risanamento bancario*, cit.; G. Rodano, *Il credito all'economia*, cit.; E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit.

[147](#) L. Einaudi, *La condotta economica e gli effetti sociali della guerra italiana*, Bari 1933.

[148](#) De Gregorio, professore di diritto commerciale all'Istituto Cesare Alfieri di Firenze, fu maestro e amico di Menichella. Collaborò con lui alla legge bancaria del 1936. Nel 1938-40 fu membro della Sottocommissione per l'unificazione del codice delle obbligazioni presieduta da Alberto Asquini e nel 1942 fu presidente della Commissione per la riforma del Codice civile. Nel 1946 fu membro della Sottocommissione per il credito e le assicurazioni della Commissione economica per la Costituente. Nel 1964 presiedette la Commissione per la riforma del diritto societario. Vedi A. De Gregorio, *Corso di diritto commerciale. Imprenditori, società*, Napoli 1977; P.G. Marchetti, *Diritto societario e disciplina della concorrenza*, in F. Barca, *Storia del capitalismo*, cit.

[149](#) Per questa e le precedenti citazioni si vedano *Nota di Alfredo De Gregorio a Giuseppe Paratore*, cit.; *Nota sull'articolo 1*, cit.; *Nota sulla natura delle holding*, cit.

[150](#) R.d.l. 23 gennaio 1933, n. 5.

[151](#) Asiri, Sezione smobilizzi industriali, Bilancio al 31 dicembre 1933, SF/1040,2.

[152](#) Sulla nascita e la vita dell'IRI influirono anche le idee dei ministri delle Finanze Guido Jung (1932-35) e Paolo Thaon di Revel (1935-43). Vedi N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Soveria Mannelli 2009.

[153](#) Su Beneduce, oltre al noto profilo di F. Bonelli, *Alberto Beneduce (1877-1944)*, cit., si veda ora M. Franzinelli, M. Magnani, *Beneduce, Il finanziere di Mussolini*, cit.

[154](#) Sulla concezione del credito di Beneduce si veda P.F. Asso, M. de Cecco, *Storia del Crediop*, Laterza, Roma-Bari 1994; M. de Cecco, A. Pedone, *Lo Stato investitore*, in R. Romanelli (a cura di), *Storia dello Stato italiano*, Roma 1997.

[155](#) Si veda in proposito AA.VV., *Ricerche per la storia della Banca d'Italia*, vol. III, *Finanza internazionale, vincolo esterno e cambi. 1919-1939*, Roma-Bari 1993.

[156](#) F.S. Nitti, *L'Europa senza pace*, Milano 1921.

[157](#) Nitti così concepì l'Istituto nazionale assicurazioni: «Quella riforma era nel mio concetto la liberazione dello Stato dalla servitù delle banche. Quando l'Istituto nazionale delle assicurazioni sulla durata della vita umana, che io volevo fondare, avesse avuto dopo qualche tempo i portafogli di una

delle potentissime società inglesi o americane, avrebbe avuto più grandi disponibilità di tutte le banche italiane». Vedi V. Giuffrida, *Problemi di ieri e di oggi*, Prefazione di Francesco Saverio Nitti, s.l., s.d.

[158](#) Vedi E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., e N. De Ianni, *Il ministro soldato*, cit.

[159](#) ACS, Segreteria particolare del Duce, Carteggio riservato, Beneduce.

[160](#) Asiri, Adunanza del 28 gennaio 1933, Comunicazioni del Presidente, ACS N 006.

[161](#) Archivio storico della Banca d'Italia (d'ora in poi Asbi), Fondo Beneduce, Lettera di Menichella a Beneduce, 19 aprile 1932. Su Menichella vedi F. Cotula, C.O. Gelsomino, A. Gigliobianco (a cura di), *Donato Menichella*, cit.

[162](#) Asiri, *Documenti e notizie riguardanti l'Istituto per la ricostruzione industriale*, ID/183.

[163](#) Asiri, Sezione smobilizzi, *Relazione del presidente sul bilancio al 31 dicembre 1934*, ACS N 018.

[164](#) Si veda anche D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, rapporto presentato al capitano Andrew Kamarck, 2 luglio 1944.

[165](#) I dati sono tratti da *Studio sui problemi del risanamento bancario*, cit.

[166](#) Asiri, Riservatissimo, *Studio per la sistemazione del Banco di Roma*, 24.1.1934; *Studio per lo smobilizzo del Credito Italiano*, 24.2.1934, Riservatissimo; *Studio per la sistemazione della Banca Commerciale Italiana*, Riservatissimo, 5.3.1934, ACS N 032.

[167](#) *Studio sui problemi del risanamento bancario*, cit.

[168](#) *Ibid.*

[169](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI*, cit.

[170](#) Asiri, *Il metodo da adottare per la copertura degli impegni che lo Stato ha assunto nei riguardi delle banche a seguito del risanamento bancario*, 10.1935, ACS N 031.

[171](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI*, cit.; Asiri, *Le funzioni e l'attività dell'IRI*, ACS N 024.

[172](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI*, cit.

[173](#) Asiri, *Osservazioni sulle partecipazioni industriali dell'IRI e sull'organizzazione di un controllo bancario italiano*, lettera di Beneduce a Jung del 22 ottobre 1934 sulla situazione contabile dell'Istituto, ACS SD/640.

[174](#) Asiri, Sezione smobilizzi, *Situazione dei conti al 3 ottobre 1934*, ACS N 031.

[175](#) Nell'estate del 1934 l'IRI decise di liquidare il Credito Marittimo, con l'accordo di Navigazione generale italiana. Dopo mesi di trattative rilevò le azioni Credimare, Santo Spirito, Zurigo-Fiduciaria e trasferì i depositi alle sue tre banche; risanò il Santo Spirito, soppresse la maggior parte delle filiali e agenzie Credimare e distribuì fra le banche IRI i rimanenti depositi.

[176](#) Asiri, *Tappe dell'azione dell'IRI secondo il loro ordine logico e la loro importanza*, 30.10.1934, ID/184.

[177](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI*, cit.

[178](#) Asiri, Dati sul patrimonio passato all'IRI all'1.1.1934, ID/184.

[179](#) Asiri, *Valutazione delle azioni bancarie. Estratto dalla relazione del direttore generale dell'IRI sul progetto di bilancio della Sezione smobilizzi al 31 dicembre 1934*, ACS N 032.

[180](#) Asiri, Sezione finanziamenti, *Relazione del consiglio di amministrazione sul bilancio al 31 dicembre 1934*, ID/184.

[181](#) *Ibid.*

- [182](#) Asiri, Lettera di Beneduce al ministro delle Finanze Jung, 14.5.1933, ACS N 004.
- [183](#) Asiri, Sezione finanziamenti, *Memoria sul lavoro svolto finora dalla Sezione finanziamenti*, 30.9.1933, ACS N 004.
- [184](#) Asiri, *Tappe dell'azione dell'IRI*, cit.; Sezione finanziamenti, *Relazione del consiglio d'amministrazione sul bilancio al 31 dicembre 1935*, SF/1044,4.
- [185](#) Asiri, Sezione finanziamenti, Ultima seduta in data 30.3.1936; Statistica della Sezione finanziamenti al 14 marzo 1936. *Relazione generale*, ACS N 006.
- [186](#) Asiri, *Relazione dell'Ing. Sinigaglia sulla sistemazione del gruppo Sip*, 23 aprile 1933. Per la sistemazione della Sip si veda anche Riunione del 17.05.1933 - XI presso l'IRI; *Rapporti Sip-Sade*. Colloquio comm. Cini-comm. Gaggia-ing. Sinigaglia, 03.02.1933; Adunanza del giorno 25 settembre 1933 - XI - 25.09.1933; IRI. *Linee della sistemazione del gruppo Sip*; Asiri, ACS N 047. Per l'approfondimento e le indicazioni bibliografiche si rinvia al saggio di A. Castagnoli in questo stesso volume.
- [187](#) Le citazioni sono tratte dai documenti Asiri indicati nella nota precedente.
- [188](#) Cenzato, presidente della Società meridionale di elettricità, era molto vicino a Beneduce. Bordoni, professore universitario di fisica tecnica, collaborava dal 1930 allo sviluppo del settore telefonico.
- [189](#) Il fabbisogno fu valutato in 325 milioni, cui far fronte con la vendita di titoli per 50 milioni e l'assunzione da parte della Banca Commerciale Italiana di 200 milioni di obbligazioni ventennali Sip al 5%. Il debito residuo di 75 milioni sarebbe stato mantenuto presso istituti di credito minori finanziatori della Sip. Quest'ultima venne liberata da 850 milioni di debiti fluttuanti e tutti i redditi dell'azienda furono assicurati agli azionisti con la riduzione drastica del capitale sociale da 847,5 a 339 milioni.
- [190](#) Vallauri, formatosi in Accademia navale, aveva promosso e diretto tra il 1916 e il 1926 l'Istituto elettrotecnico e radiotelegrafico della Marina e la stazione radio di Coltano, una delle prime nel mondo.
- [191](#) Asiri, Fascicolo I, *Relazione sulla sistemazione Unes* (Ottolenghi, Rocca, Battaglia), 30.11.1933; *Sistemazione Unes*, 16.02.1934, Relazione; *Lo smobilizzo della Unes*, 31.12.1936; *Unes. Appunti su rilievo da parte Meridionale* (dell'ing. Cenzato), Asiri ACS N 0043, 21.01.1939. Vedi anche *Notizie sull'Istituto per la ricostruzione industriale*, gennaio 1949, Asiri ID/519,4.
- [192](#) Asiri, *Proposte e carte presentate dal sen. Puricelli* 8.2.1935-28.5.1935, ACS Serie rossa (d'ora in poi R) 525; Puricelli, Verbal di colloqui 29.1.1936-11.5.1937, ACS R 527.
- [193](#) Accordo IRI-sen. Puricelli 19.9.1940, ACS R 527.
- [194](#) Asiri, *Tappe dell'azione dell'IRI*, cit.
- [195](#) Asiri, Sezione finanziamenti, *Ultima seduta*, cit.
- [196](#) Nel 1933 furono cedute: Linee aeree italiane, Unica, Tenuta Quarto di Cerignola, Imprese generali, Immobiliare Piazza di Spagna, Immobiliare finanziaria, Immobiliare ostiense, porzione del Palazzo Re Enzo di Bologna: cfr. Asiri, Consiglio di amministrazione 27/4/34, ID/91. La Rinascente passò dalla Comit a un sindacato di controllo composto da Borletti, Jemoli e azionisti minori. Vedi F. Amatori, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, Milano 1989.
- [197](#) Asiri, *Dati sul patrimonio passato all'IRI*, dati al 1° gennaio 1934 - XII, ACS N 024.
- [198](#) Asiri, *Partecipazioni industriali aziende controllate* 18.11.1935, ACS N 024.
- [199](#) Asiri, Iri, Sezione smobilizzi, *Relazione del Presidente*, cit.
- [200](#) Vedi D. Bigazzi, *Il Portello: operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo. 1906-1926*, Milano 1988.
- [201](#) Il Comitato si insediò il 26 giugno 1934 e chiuse i lavori il 5 agosto dello stesso anno. Ne furono membri: Nicola Parravano (presidente), Giuseppe Sirianni, Orso Maria Corbino, Arturo Bocciardo,

Mario Barenghi, Giulio Costanzi, Umberto Pugliese, Eugenio Minisini, Giovanni Tesio, Pietro Forcella, Amilcare De Ambris, Agostino Rocca (segretario). Vedi anche Asiri, *Rapporto a S.E. il capo del governo sul nuovo assetto degli stabilimenti di siderurgia bellica*, Roma, 14.08.1934, ACS N 027.

[202](#) Asiri, Comitato tecnico per l'assetto dei cantieri navali italiani: deliberazioni 1° marzo 1935, ACS N 076. I membri del comitato erano Felice Guarneri (Confindustria e Associazione delle società italiane per azioni), prof. Giulio Ingianni (Marina mercantile), ing. Umberto Pugliese (ministero della Marina), Guido Vannutelli (Stato maggiore della Marina), Ernesto Santoro (ministero delle Corporazioni. Industria), Giovanni Sechi (presidente Registro navigazione italiana), Guido Brabanti (Mobilitazione civile), prof. Gioacchino Russo (Genio navale), Giuseppe Lojacono (Società Italia), Matteo Enrico (Ansaldo), Luigi Orlando (Odero-Terni-Orlando), ing. Guido Sacerdoti (Cantieri Riuniti dell'Adriatico), Amilcare De Ambris (Confederazione sindacati fascisti industria).

[203](#) Asiri, Iri, Sezione smobilizzi, *Relazione del Presidente*, cit.

[204](#) Ugo Gobbato, ingegnere, in prima linea e pluridecorato in guerra, fece una lunga esperienza in Fiat. Riorganizzò le attività industriali dell'Alfa Romeo con auto, autocarri, motori aerei di qualità. Nel 1939 decise di decentrare a Pomigliano un impianto per l'aeronautica militare. Sulle trattative per lo smobilizzo si vedano *Appunto manoscritto sulle trattative tra Alfa Romeo e Isotta Fraschini*, 12.04.1934, di Menichella, e *Lettera manoscritta del signor Ugo Gobbato a Donato Menichella*, 06.05.1934, entrambi in Asiri, ACS 052.

[205](#) Asiri, *Appunto circa la lettera del senatore Agnelli riguardo all'Ing. Orazi*, 25.9.1933, ACS N 052.

[206](#) Asiri, *Lettera di Alessandro Chiavolini, segretario particolare del capo del governo, al ministro delle Finanze Guido Jung*, 6.12.1933, ACS N 052.

[207](#) L'IRI anticipò ben 133 milioni all'Alfa tra il 1933 e il 1936, ma l'Alfa ebbe bisogno di nuovi finanziamenti per i ritardi dell'Aeronautica nella corresponsione dell'anticipo. Nel 1939 per «ragioni di difesa strategica» e «di carattere sociale» verrà costruito l'impianto motori aerei dell'Alfa Romeo a Pomigliano d'Arco.

[208](#) Asiri, *Châtillon. Trattative con Snia Viscosa*, 03.11.1933-10.11.1939, ACS R 015.

[209](#) Asiri, *Châtillon. Trattative con gruppo Pirelli*, 04.09.1935-12.11.1936, ACS R 015; *Châtillon. Trattative di cessione (gruppo Vaselli, 1941) - (gruppo Rivetti, industriali lanieri, 1942)*, ACS R 015.

[210](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit.; F. Amatori, *Montecatini: un profilo storico*, in Id., *La storia d'impresa come professione*, Padova 2008.

[211](#) Asiri, *I fatti dell'azione dell'IRI*, 31.1.1936, ACS N 031.

[212](#) Asiri, Realizzi di partecipazioni azionarie dall'1.1.1934 a tutto agosto 1946 (si veda *infra*, l'Appendice al cap. 4).

[213](#) Asiri, Cda 31 maggio, 2 luglio 1935, 16 giugno 1939, ID/93, 1-2-3.

[214](#) Asiri, Iri, Sezione smobilizzi, *Relazione del Presidente*, cit.

[215](#) Asiri, *Nota sulla natura delle holding*, cit.

[216](#) Asiri, *La Sezione finanziamenti dell'IRI*, 21 novembre 1935, SD/640,2 ex 2.

[217](#) Asiri, *Operazioni che l'Imi potrebbe compiere e che si tradurrebbero in immediata facilitazione di smobilizzo per l'IRI*, ID/184.

[218](#) *Ibid.*

[219](#) IRI, *Note sulla situazione al 30 giugno 1935*, ACS N 18.

[220](#) Asiri, *Relazione del Presidente sul bilancio al 31 dicembre 1935*, ACS N 018. Il finanziamento dello Stato fu protratto al 1971.

[221](#) Asiri, *Osservazioni sulle partecipazioni industriali dell'IRI e sull'organizzazione di un controllo bancario nazionale*, 18.11.1935, ACS N 032.

[222](#) Questa e le successive citazioni sono tratte da *Osservazioni sulle partecipazioni industriali cit.*

[223](#) Il 12 aprile 1935 il ministro delle Finanze convocò Beneduce, il governatore Azzolini, Paolo Grassi, il sottosegretario alle Finanze Giuseppe Bianchini, il presidente della Corporazione della previdenza e il direttore del Banco di Napoli Giuseppe Frignani «per formulare proposte di fronte alle decisioni che il Governo deve prendere in materia». Fondazione Luigi Einaudi, Archivio Thaon di Revel (d'ora in poi TdR), *Riunione Bianchini, Azzolini, Beneduce, Frignani sulla situazione bancaria*, Roma, 12 aprile 1935; IRI, *Schema rdl disciplina funzione creditizia*, Roma 1936; *Relazione riservata sugli schemi di provvedimenti intesi ad attuare la riforma bancaria e, in genere, creditizia*, 3 gennaio 1936.

[224](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, IRI, Ufficio Studi, *Segnalazioni: commenti della stampa estera sulla riforma bancaria*, Roma 1936.

[225](#) Un giudizio critico in tal senso è stato formulato da E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit.; Shonfield (*Il capitalismo moderno*, cit.) definisce la nascita dell'IRI «l'atto di nazionalizzazione più scriteriato della storia, rendendo l'Italia seconda solo all'Unione Sovietica per presenza dello Stato».

[226](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Relazione riservata sugli schemi di provvedimenti*, cit.

[227](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Il finanziamento del programma del nuovo assetto dei servizi marittimi di linea*, 20 dicembre 1936 (Documento riflettente il pensiero di Beneduce e redatto a cura degli uffici dell'IRI); *Proposte per il nuovo assetto delle grandi linee di navigazione, relazione generale a cura del Comitato di Studio nominato dalle LL.EE. Ministri per le Finanze e le Comunicazioni*, Roma, 20 novembre 1936. Il comitato era composto da Giulio Ingianni, direttore generale della Marina mercantile; Ettore Cambi, ragioniere generale dello Stato; Giuseppe Lojacono, amministratore delegato della Società Italia; Donato Menichella per l'IRI.

[228](#) Asiri, Ministero per la Costituente, Commissione economica, Sottocommissione per l'industria, *L'IRI e la sua funzione nell'economia industriale italiana. Nota presentata dall'ing. Enrico Ottolenghi*, 1° marzo 1946, ID/183.

[229](#) Le sovvenzioni non potevano variare se l'utile annuale non superava l'8% del capitale sociale; se l'utile stava tra l'8 e il 16% le sovvenzioni dovevano diminuire in relazione diretta; tutto l'utile superiore al 20% doveva essere acquisito a riduzione delle sovvenzioni. Se l'utile scendeva sotto il 4% le sovvenzioni dovevano essere aumentate per assicurare alla società un utile minimo del 4%.

[230](#) Asiri, IRI, *Riassunto della relazione del Consiglio sul bilancio al 31.12.1936. Note sui compiti futuri dell'IRI*, 19.5.1937, ACS N 024.

[231](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *I provvedimenti marittimi sotto il profilo finanziario dello Stato*, Roma, 7 dicembre 1935.

[232](#) Asbi, Fondo Beneduce, *L'intervento dello Stato nell'attività economica*, relazione del 20 aprile 1936, n. 288, fasc. 10.

[233](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Note sulla situazione patrimoniale dell'IRI al 30 dicembre 1936*, 30 aprile 1937.

[234](#) *Ibid.*

[235](#) *Ibid.*

[236](#) *Ibid.*

[237](#) I corsi non erano riservati ai tecnici IRI, ma vi si preparavano tecnici liberi di scegliere tra IRI e altre imprese. Nel 1941 funzionavano presso le aziende IRI 17 scuole aziendali con circa 7.000 allievi, in corsi della durata dai sei mesi ai tre anni.

[238](#) Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Sull'appunto per il Duce del Ministero delle Corporazioni in data 7 maggio 1943*.

[239](#) La linea della socializzazione non fu mai abbracciata dall'IRI, com'è testimoniato nel 1937 da un documento redatto da Sergio Paronetto, *Note sull'attività e compiti dell'IRI nel momento attuale in rapporto alla sua struttura e alla sua organizzazione*, 1.1.1937, Asiri, ACS N 024. Di Paronetto si veda anche *Precedenti e prospettive nel campo della socializzazione: le esperienze dell'IRI*, Roma, febbraio 1945, Asiri, ACS N 119,1. Paronetto sarà autore, con Pasquale Saraceno ed Ezio Vanoni, del noto «Codice di Camaldoli» del 1943, manifesto programmatico della cultura cattolica.

[240](#) Asiri, *L'opera dell'IRI e le caratteristiche della sua azione*, SD/640,11.

[241](#) A. Carparelli, *I perché di una mezza siderurgia*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit.

[242](#) Asiri, *Relazione sull'industria siderurgica italiana*, 10.05.1946, ACS N 30.

[243](#) Asiri, *Notizie sui mezzi previsti per l'attuazione del piano autarchico della siderurgia*, 09.10.1937, ACS N 29; *Relazione sul progetto del nuovo impianto siderurgico a ciclo integrale della Siac*, 4 dicembre 1937, ACS N 29; F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI tra autarchia e mercato (1935-1942)*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit.

[244](#) A. Carparelli, *I perché di una mezza siderurgia*, cit.

[245](#) Sull'impossibile rivoluzione produttiva si veda il dibattito tra il 1937 e il 1938 e le considerazioni di F. Amatori, *La storia d'impresa come professione*, cit., pp. 143-156. Sono essenziali O. Sinigaglia, *Alcune note sulla siderurgia italiana*, Roma 1946, e G.L. Osti, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado*, cit.

[246](#) Asbi, Carte Baffi, cart. 21, fasc. 4, *Note dell'IRI sulla proposta di consentire agli istituti di credito l'esercizio del credito a medio termine*; Asiri, Lettera di Beneduce a Thaon di Revel, 13 febbraio 1937. La proposta era venuta dalla Corporazione della previdenza e del credito e Beneduce paventò il «rischio di ritornare a mettere lo Stato nella dura alternativa di intervenire col denaro di tutti i cittadini e di lasciare colpire il paese da dure calamità di carattere bancario».

[247](#) I tre saggi sono stati successivamente raccolti in F.S. Nitti, *Scritti politici*, vol. I, a cura di M. Sandirocco, Bari 1959.

4. L'architettura di Beneduce e Menichella

di Leandra D'Antone

1. La «straordinarietà» dell'IRI

L'IRI nacque per una presa d'atto: il trasferimento in mano pubblica delle azioni delle grandi banche ordinarie e delle azioni industriali da esse possedute. Mentre le azioni bancarie trasferite erano pressoché totali, quelle industriali erano in alcuni casi maggioritarie ma nella gran parte dei casi minoritarie, ed erano condivise in vario ammontare con imprenditori privati. Dunque lo Stato non poteva amministrare tali attività «nazionalizzandole» o trasformandosi in prima persona in imprenditore industriale, né lo volevano gli ideatori dell'IRI. Costoro, al contrario, vollero rivitalizzare il sistema produttivo con forme innovative di orientamento delle risorse finanziarie, conservando allo Stato l'espletamento delle sue funzioni proprie. La creatività istituzionale degli artefici dell'IRI si tradusse in radicali riforme, concepite con avveduto pragmatismo e per lasciare solidi nel tempo i loro effetti. L'Istituto fu creato per un'azione temporanea, ma anche per costruire condizioni più favorevoli alla duratura crescita industriale ed economica del paese. In questa direzione l'IRI attuò la riforma sistemica del credito; il riordino tecnico-economico delle sue aziende per settori, contrastando le troppo ampie polisettorialità e le situazioni di monopolio; la costruzione di holding finanziarie capaci di attrarre risparmio verso gli investimenti; la selezione rigorosa dei dirigenti delle finanziarie di settore e delle singole aziende controllate con l'affidamento delle risorse e delle responsabilità a «mani adatte»²⁴⁸; tutto questo nella totale autonomia gestionale delle aziende stesse.

Tali scelte produssero sin dai primi anni risultati positivi soprattutto in campo finanziario: il risanamento della Banca d'Italia e la riforma bancaria; i buoni risultati delle grandi banche inglobate dall'IRI; il risanamento di settori strategici come la telefonia e l'elettricità; smobilizzi con notevoli introiti; la piena collocazione tra il pubblico delle nuove obbligazioni optabili in azioni. Il riordino di alcuni settori strategici e a più alta intensità di capitale, come la siderurgia, la navigazione e la meccanica, seguì il lavoro di commissioni di studio composte da tecnici, imprenditori e rappresentanti dei ministeri interessati: lo smobilizzo presentò difficoltà di reperimento di sufficienti capitali privati, a meno di non svendere. Perciò l'IRI mise immediatamente radici robuste nell'economia, proiettando la sua funzione per un tempo maggiore di quanto inizialmente previsto. Le circostanze politiche, la guerra d'Etiopia e le sanzioni fecero sì che lo smobilizzo e la riorganizzazione finanziaria per settori di alcuni rami industriali fossero in pieno svolgimento quando il governo fascista lanciò il suo programma di «mobilitazione industriale» per l'autarchia e di controllo statale delle cosiddette «industrie chiave». Ancora responsabile del destino di cospicue partecipazioni proprio nei settori chiave, l'IRI cercò e trovò ulteriore legittimazione come organo dei piani autarchici del duce. Pur identificandosi sempre più con lo Stato e i suoi programmi, l'Istituto riuscì a conservare tutto il suo potere di ente privatistico, autonomo dai ministeri, cosa singolare in regime corporativo. Divenne nel 1937 ente permanente e riuscì a traghettare le sue originali formule finanziarie e di riordino dell'industria persino nelle strette dell'autarchia e del riarmo. A tali strette dovette adattarsi soprattutto per la parte concernente il controllo, che divenne stabile e temporaneamente immodificabile.

Nell'autarchia l'Istituto tenne fermi i fondamenti della concezione originaria, mantenne piena autonomia dall'amministrazione dello Stato, continuò a condividere le più importanti scelte con il capo del governo. Le tre grandi banche universali rimasero sotto il suo rigoroso controllo, separate dalle industrie, entro l'ordinamento del credito fissato nel 1936. Il reperimento delle risorse per le grandi industrie continuò a fondarsi sul richiamo del risparmio diffuso e confermò la forma azionaria della costituzione dei capitali. Il controllo delle industrie belliche, obiettivo principe nell'autarchia, continuò a

essere esercitato attraverso le partecipazioni azionarie, dirette, indirette o incrociate, e mediante la nomina degli amministratori delle finanziarie e dei direttori delle aziende. Nelle imprese partecipate, anche in quelle di maggioranza, fu sempre ricercata la rappresentanza degli azionisti di minoranza. Le finanziarie di settore e i loro piani di riordino continuarono a insistere sulla specializzazione delle attività produttive contro il gigantismo e gli sprechi delle grandi conglomerate pluriattive. Gli smobilizzi, seppure rallentati, seguirono a svolgersi evitando cattivi affari e il consolidamento dei monopoli. Le tecniche di controllo non disincentivarono la presenza di privati nel capitale delle aziende. In un solo caso il controllo fu frutto di un atto coercitivo.

Con r.d.l. 15 aprile 1937 l'IRI inglobò cantieri navali da guerra e mercantili con capitale di ciascuna azienda superiore a 100 milioni, disponendo che le maggioranze relative restassero in suo possesso fino al 1942. Il decreto trasferì dall'IRI i Cantieri Riuniti dell'Adriatico. Fu comunque fatto salvo il diritto degli azionisti di minoranza di eleggere due membri del consiglio di amministrazione per ciascun quinto di capitale rappresentato. Col controllo dei cantieri navali l'IRI acquisì anche quello delle fabbriche di cannoni Ansaldo a Genova e Pozzuoli, e Oto a La Spezia. Come per la siderurgia integrale, il provvedimento sollevò l'ostilità dei privati. Al pari di altri, i Cantieri dell'Adriatico erano finiti in mano all'IRI per effetto della crisi e del sovradimensionamento rispetto alla domanda interna e internazionale. Il loro riordino era stato sottoposto nel 1934 allo studio di un comitato tecnico, presieduto da Felice Guarneri (in rappresentanza della Confindustria e dell'Associazione italiana delle società per azioni) e composto dai rappresentanti delle tre società controllate, insieme a quelli della Marina militare e mercantile. Beneduce aveva presieduto i lavori del comitato sollecitando inutilmente a parteciparvi i maggiori gruppi privati, tra cui il gruppo Piaggio. Lo studio aveva indicato l'accorpamento delle attività cantieristiche e la specializzazione dei singoli cantieri quale soluzione sia per affrontare la concorrenza internazionale che per gravare meno sui sussidi statali. In questo caso non si era costituita la finanziaria di settore; i Cantieri Adriatici erano riusciti a interessare allo smobilizzo capitali privati e nel 1935 erano stati rilevati da un

gruppo guidato da Cini, Fiat e un consorzio triestino. Nel 1937 erano state avviate trattative col gruppo Piaggio e con i nuovi proprietari dei Cantieri dell'Adriatico per una soluzione concordata di inquadramento nell'IRI. Entrambi opposero inutilmente resistenza, lasciando nel tempo gli strascichi negativi del conflitto. La soluzione finanziaria fu come sempre adattata al caso: non vi fu ricorso al risparmio, le azioni costituenti il capitale della società furono sostituite da pari numero nuova serie e trasferite all'IRI, che doveva conservarne in quantità corrispondente a metà dei voti; le azioni sostituite dovevano essere depositate presso la Banca d'Italia; quelle non sostituite furono indennizzate ai possessori ai valori di Borsa. La sostituzione del consiglio di amministrazione non comportò mutamenti nella direzione degli stabilimenti.

Altre iniziative autarchiche furono assunte nel 1938 in collaborazione con imprese private. Nacquero la Società cellulosa d'Italia (Celdit) e la Società italiana per la produzione della gomma sintetica. La Celdit, con tre milioni di capitale, fu costituita con 50% di capitale delle Cartiere Burgo per produrre 800.000 quintali annui di cellulosa, di cui l'Italia era fortemente debitrice con l'estero (già nel 1935 l'IRI aveva realizzato a Foggia un impianto, ceduto poi al Poligrafico dello Stato). Le Cartiere Burgo si impegnarono a fornire i quadri tecnici alle unità produttive di Chieti, Finale di Rero (Ferrara), Cuneo, Capua e Mantova, i cui dirigenti dovevano essere nominati di comune intesa. Allo scoppio della guerra, completata la costruzione e l'avvio degli stabilimenti, gli impianti di Cuneo, Mantova e Finale di Rero furono venduti alla Burgo e quelli di Chieti al Poligrafico dello Stato, restando all'IRI la Società cellulosa cloro soda di Napoli e la Celdit di Chieti²⁴⁹. Per la produzione autarchica di gomma sintetica l'IRI stipulò un accordo paritario con la Pirelli e costituì due società: uno stabilimento a Ferrara per la produzione di gomma dall'alcol e uno a Terni per l'utilizzazione della lignite, del calcare e dell'energia elettrica, al fine di produrre un terzo del fabbisogno in periodo di pace. Fu costituito anche un istituto di ricerca scientifica. La guerra mutò il programma e fece raddoppiare i costi, imponendo il ricorso a un contributo statale a fondo perduto per 425.000.000. Nel 1943 era stato completato lo stabilimento di Ferrara, ma non quello di Terni.

L'IRI promosse infine una società con capitale 49% Sip, 49% Edison e 2% IRI, per lo sfruttamento della nuova concessione idroelettrica Sarca-Molveno, capace di produrre un miliardo di kilowattora²⁵⁰.

Nel complesso, dal 1937 alla fine della guerra l'IRI non ebbe altrettanta possibilità innovativa che nei primi anni. Non mancarono progetti e realizzazioni, ma le circostanze furono ostili, prime fra tutte la mancanza di materie prime e la chiusura dei mercati. All'inizio degli anni Quaranta esordì nell'IRI presieduto da Giordani anche un non ben definito progetto di promozione di industrie nel Mezzogiorno, o meglio nell'area napoletana.

2. Mezzogiorno, ma «in prospettiva»: Giordani presidente

Beneduce, colpito nel luglio del 1936 da un grave ictus ma tornato al lavoro alla fine dello stesso anno, si dimise dall'IRI nel novembre 1939²⁵¹. Solo allora accettò la tessera onoraria del Partito nazionale fascista, per poi essere eletto senatore. Lo sostituì Francesco Giordani, come lui massone, scienziato noto e apprezzato dagli industriali napoletani, particolarmente da Giuseppe Cenzato, vicinissimo a Beneduce. Giordani aveva fondato e diretto con Cenzato dal 1934 la rivista «Questioni meridionali»; aveva inoltre svolto numerose ricerche con imprese napoletane; era già stato consigliere dell'Ilva, ed era stato chiamato dal 1937 alla vicepresidenza dell'IRI. Dal seggio di senatore Beneduce inviò a Giordani un messaggio ormai tutt'altro che di circostanza, pieno di retorica patriottica e riconoscenza verso il capo del governo:

Presidente e amico Giordani, la consegna continua, con ritmo accelerato, con passo vigoroso, fatto di scienza per cui tutta l'Italia vi onora. Vi lascio da collaboratori che nei sette anni di vita, in unione di spirito e di intenti, sanno che la sola gioia che può attenderli è il dovere sagacemente compiuto, nell'interesse dello Stato. L'IRI ha potuto vivere e prosperare perché tutti ci siamo fatta una sola divisa: ogni viltà convien che qui sia morta! Il Duce, che io ringrazio per l'onore fattomi, mi aveva dato una sola consegna: la Ricostruzione degli spiriti e dell'economia italiana nel settore a noi affidato. Con Voi e con Menichella, io sono arciconvinto che la consegna sarà mantenuta integra. Potranno sparare le

mitragliatrici, Voi serenamente vi ricorderete del mormorio del Piave. Non passa lo straniero. E per noi sono stranieri tutti coloro che attentano alla potenza dello Stato. Ringrazio voi, cari colleghi del Consiglio coi quali per lunghi anni abbiamo fatto la stessa battaglia, la stessa vita di lavoro. Ringrazio in modo speciale i Sindaci che mi sono stati collaboratori validissimi. Io sarò sempre con Voi, poiché quando si è portato un abito per lunghi anni, io so che anche sognando penso all'interesse dello Stato. Vi invito di portare il Vostro pensiero con dedizione al Duce ²⁵² .

Le competenze scientifiche e la conoscenza dell'area napoletana furono decisive per la chiamata di Giordani, potendosene l'IRI avvalere sia per gli obiettivi autarchici che per il potenziamento industriale di Napoli. Su Napoli si concentrarono le prime «intenzioni meridionaliste» dell'IRI ente permanente. Creato e guidato da uomini del Sud, era naturale che esso nutrisse idee meridionaliste; ma le circostanze non erano le migliori per praticarle. Beneduce e Menichella avevano finora potuto agire «nei fatti» a favore delle regioni meridionali attraverso una riforma del credito in grado di valorizzare meglio le risorse territoriali. Era stata questa la lezione di Nitti in età liberale e non, come da molti sostenuto, quella dell'industrializzazione dall'alto e dell'aggiramento della pubblica amministrazione ²⁵³ . Tale lezione aveva generato il credito speciale per gli investimenti pubblici e il progetto di utilizzazione elettrica e irrigua delle acque forestali in quella «grande montagna» che era il Sud italiano ²⁵⁴ . «Napoli città industriale» era stata centrale nell'azione di Nitti all'inizio del Novecento, volendovi rafforzare importanti impianti già da tempo attivi nei settori della meccanica, della cantieristica e dell'elettricità. L'industria elettrica napoletana era peraltro tanto innovativa da far desistere Nitti dall'iniziale idea della nazionalizzazione e fargli intraprendere un'attiva collaborazione con la Meridionale di elettricità, inizialmente presieduta da Maurizio Capuano, quindi dal 1926 da Cenzato e dal 1933 partecipata dell'IRI.

Nell'ambito di ingegnerie finanziarie e industriali che riguardavano pressoché esclusivamente imprese e banche del Centro-Nord, Beneduce e Menichella avevano interpretato un meridionalismo d'azione più che di principi, pragmatico e non retorico. Nelle straordinarie circostanze che avevano generato l'IRI l'attenzione

specifica alle regioni del Sud non poté che essere modesta, compatibile con l'obiettivo prioritario di salvaguardare gli interessi nazionali coinvolti nella crisi. A partire dalla seconda metà degli anni Trenta il meridionalismo si manifestò come interesse autarchico e si tradusse nel programma di potenziamento delle aziende controllate nell'area napoletana, e in particolare di quelle meccaniche. Il riordino s'impose per la strategicità dell'area per l'aviazione, la navigazione e la produzione di armi, motori e mezzi da guerra. Nella seconda metà degli anni Trenta a Napoli come nelle altre città industriali d'Italia si doveva anche preservare l'occupazione di una mano d'opera minacciata dalla chiusura di importanti stabilimenti o comunque esuberante per effetto del blocco dell'emigrazione e della crisi economica²⁵⁵.

L'intervento dell'IRI a Napoli fu sollecitato dai vertici militari della Marina e dell'Aeronautica. Quest'ultima invitò il governo alla costruzione di un grande stabilimento di motori e velivoli bellici, e l'IRI ne fu attuatore per «alleviare la disoccupazione e incrementare le industrie» nel Mezzogiorno²⁵⁶. Per la costruzione dello stabilimento l'Istituto promosse un'intesa fra l'Alfa Romeo, per la costruzione dei motori, e il reparto aeronautico dei Cantieri Riuniti dell'Adriatico, per la fabbricazione di cellule e apparecchi completi. La localizzazione fu individuata in un'area «dove fosse sentito il disagio della disoccupazione operaia» e dove fosse possibile un rapido collegamento con i maggiori centri della zona (la pianura fra Acerra e Pomigliano d'Arco). L'organizzazione e la direzione dell'Alfa furono affidate a tecnici delle fabbriche del Nord Italia; le maestranze napoletane furono inviate negli impianti milanesi per addestrarsi e tornare ad istruire a loro volta, negli impianti napoletani, altri lavoratori²⁵⁷.

Nel marzo 1939, su committenza della Regia Marina, nacque a Napoli la Navalmeccanica, dalla fusione della Società anonima bacini e scali napoletani con i bacini di carenaggio e le Officine meccaniche e cantieri navali di Napoli (Omcn) – questi ultimi avevano acquisito le officine ex Guppy e le officine e i cantieri navali ex Pattison. Il problema della riorganizzazione del settore si era posto già nel 1933, dopo il passaggio all'IRI della Bacini e scali e

delle Omcn. Nel triennio 1933-35 l'attività della Bacini e scali si era rivolta alla riparazione e trasformazione di navi mercantili e militari piuttosto che alla costruzione di nuove navi, conseguendo un utile complessivo di oltre un milione di lire²⁵⁸. Le Officine meccaniche, invece, non si erano riprese dalla crisi, erano rimaste pressoché inattive e avevano ceduto numerosi tecnici ad altre aziende IRI. L'Istituto non aveva voluto liquidare la società, «sia per non impressionare l'ambiente locale», «sia per rendere più agevole l'eventuale cessione dell'affare», fortemente auspicata. Nel 1934-35 erano giunte diverse offerte, rifiutate perché ritenute inadeguate²⁵⁹. La più interessante era venuta dal noto armatore napoletano Achille Lauro, sollecitato da Giuseppe Cenzato e interessato a rilevare la Bacini e scali con tutto il suo patrimonio. Lauro aveva offerto alla Smobilizzi 3,5 milioni, successivamente portati a 4,5, a fronte della disponibilità di Menichella a scendere fino a 5,4 milioni²⁶⁰. Le trattative si erano chiuse negativamente per l'insufficienza dell'offerta e per il mutamento della situazione politica e degli impegni dell'IRI verso il Regime.

Nel novembre 1937, nell'intento di creare a Napoli un'attrezzatura cantieristica adeguata nel settore delle riparazioni e della manutenzione dei sommergibili, oltre che di soddisfare le richieste dell'esercito con l'impianto di un proiettficio, l'IRI aveva avviato lo studio per la sistemazione dell'industria meccanica napoletana. Era stato istituito un comitato con Agostino Rocca, Enrico Ottolenghi e Federico Martinoli, che conclusero i lavori a favore del potenziamento della Bacini e scali e della riattivazione dei Cantieri Pattison e delle Omcn²⁶¹. Il programma subì successivamente alcune modifiche per i condizionamenti della Regia Marina, bisognosa di costruzioni di grande mole, per le quali i cantieri e le officine della Bacini e scali erano inadeguati. L'IRI decise pertanto di concentrare l'attività di costruzione presso l'arsenale di Castellammare di Stabia acquisendolo dalla stessa Marina, che propose come prezzo di vendita 50 milioni. L'IRI sollecitò l'intervento di Mussolini, che impose la vendita «non al costo ma a un prezzo politico» di 5 milioni di lire. Il cantiere di Castellammare venne acquisito dalla Navalmeccanica, che iniziò la sua attività dal 1° aprile

1939²⁶². Qualche anno dopo il presidente dell'IRI, Francesco Giordani, comunicò al ministro delle Finanze che Navalmeccanica era riuscita a raggiungere l'auspicata efficienza e a dare lavoro a 7.800 operai e 800 impiegati. Ma aggiunse che per le condizioni del mercato monetario e l'indisponibilità di materie prime l'impresa si era trovata in condizioni di inferiorità anche rispetto alle controllate dall'IRI formatesi in periodi più favorevoli; erano quindi enormemente cresciute le esigenze di capitale. La Società aveva chiesto un mutuo ipotecario di 80/100 milioni all'Istituto mobiliare italiano, e il presidente dell'IRI chiedeva ora a Thaon di Revel l'autorizzazione a concedere 150 milioni «con caratteristiche di versamento in conto capitale», sostanzialmente a fondo perduto, per coprire l'ammortamento dei cospicui immobilizzi effettuati²⁶³.

Al meridionalismo minimalista dell'IRI autarchico si sostituì negli anni della guerra un meridionalismo di prospettiva, rinviato a tempi più favorevoli, ma già capace di incidere sugli smobilizzi. Un significativo episodio fu il rifiuto di Menichella, nel 1941, di vendere la fabbrica di fibre artificiali Châtillon pur non essendo un'«industria chiave». L'Istituto era sempre stato contrario per evitare che se ne appropriasse la Snia, monopolizzando in tal modo il settore; ma si era aggiunta un'altra ragione, «e questa attiene alla opportunità di obbedire, coi fatti, al comandamento politico di favorire la industrializzazione del Mezzogiorno». L'IRI aveva costruito l'impianto di cellulosa di Capua perché fosse acquisito dalla Châtillon e avviasse la produzione di fibre artificiali; pertanto la Châtillon doveva rimanere all'IRI, rinviando al futuro lo smobilizzo: «Il problema potrebbe riesaminarsi solo quando, assicurato attraverso il comando dell'IRI il completamento della fabbrica di cellulosa di Capua e la connessione ad essa di un reparto per la produzione di fibre tessili, si fosse certi di raggiungere l'obiettivo che domina l'azione dell'IRI, e cioè una valorizzazione in senso industriale delle possibilità agricole dell'Italia meridionale». Un altro episodio rilevante fu, nel 1939, il rafforzamento della Società meridionale di elettricità con azioni Unes e il rafforzamento della presenza IRI in Sme²⁶⁴.

Prevedendo la conclusione rapida della guerra, l'ufficio di Napoli dell'IRI formulò un progetto organico di potenziamento industriale del

Mezzogiorno, sottoposto al ministro delle Finanze il 18 giugno 1941²⁶⁵. Pur nella consapevolezza che il programma non fosse immediatamente realizzabile, data la carenza di materie prime, fu annunciato un deciso passo nella promozione di investimenti nel Sud, destinandovi parte dei lauti guadagni accumulati dall'industria del Nord, favorita dalla guerra²⁶⁶. In attesa della fine del conflitto si potevano indurre le aziende del Nord a prendere subito le determinazioni in merito e mettere da parte i capitali necessari. La proposta fu formulata in nome del Regime e paragonata alla «battaglia del grano»; come nei precedenti programmi dell'IRI, essa fu concepita come una prima tappa per definire «i mezzi più idonei per raggiungere lo scopo», prima dell'eventuale formulazione legislativa. L'industrializzazione doveva orientarsi verso impianti meccanici e manifatturieri di media dimensione più che verso impianti della grande industria pesante, facendo sorgere aziende «nelle quali predominassero l'intraprendenza e le caratteristiche commerciali dei dirigenti». I privati avrebbero dovuto partecipare con 12-13 miliardi, lo Stato con 4-5 miliardi in 25 annualità. Allo Stato spettava il compito di creare l'ambiente adatto con interventi infrastrutturali, ferrovie, strade, acque, energia, comunicazioni, case per i lavoratori, formazione professionale, agevolazioni tariffarie. Doveva inoltre concorrere alla creazione, per il capitale privato, di una condizione di parità di convenienza col Nord e attrarre imprenditori del Nord col concorso alla formazione di capitale fisso e sgravi fiscali; infine, doveva assumere direttamente quelle iniziative che i privati non fossero disposti ad accollarsi.

Per evitare che il meccanismo degli incentivi fosse poco selettivo e per valorizzare anche le motivazioni psicologiche delle imprese si potevano mettere a profitto «tutte le forme di collaborazione che la tecnica moderna ha creato per il sussidio statale dell'iniziativa privata: prestiti a basso tasso di interesse, concorsi nel capitale iniziale a fondo perduto; concorsi gradualmente nel costo del denaro necessario all'impresa, associazioni nel capitale mediante azioni privilegiate, azioni postergate, azioni con diversi diritti di voto, prestiti anche sotto forma di obbligazioni convertibili in tutto o in parte in azioni». Contrario a disposizioni legislative sulla misura del concorso

finanziario dello Stato «aprendo a chicchessia la porta per la concessione di tale concorso», l'IRI propose un istituto *ad hoc* «per concedere finanziamenti gratuiti o semigratuiti, per sottoscrivere azioni a pieno rischio o azioni privilegiate o azioni postergate, per fare finanziamenti che per un certo numero di anni fossero del tutto infruttiferi, che in seguito diventassero fruttiferi in misura normale, con eventuali impegni di parziali abbuoni al verificarsi di determinate circostanze o secondo il raggiungimento di determinati risultati da parte dell'industria ecc.». Quanto alla raccolta di fondi, si sarebbe potuto iniziare con lo sconto di una parte delle annualità da stanziarsi nel bilancio dello Stato – operazione da appoggiare al Crediop – contro emissione di obbligazioni a mezzo di un consorzio composto da Banco di Sicilia, Banco di Napoli, le tre banche di interesse nazionale, Banca del Lavoro, Istituto nazionale assicurazioni, Istituto fascista della previdenza sociale. L'Istituto mobiliare italiano e il Consorzio sovvenzioni su valori industriali avrebbero potuto fare prestiti alle grandi aziende del Nord disposte a investire nell'Italia meridionale. Il nuovo istituto doveva concedere prestiti a tassi variabilissimi, svolgere azione di richiamo e collegarsi al capitale privato in tutte le forme possibili, assumere iniziative in assenza di capitale privato disponibile, eseguire interventi infrastrutturali, trattenere in giacenza i prodotti delle emissioni obbligazionarie del Crediop, fare operazioni sul mercato emettendo proprie obbligazioni o facendosi tramite per finanziamenti a carico dell'Istituto mobiliare italiano e del Consorzio sovvenzioni su valori industriali. La nuova tecnica finanziaria prefigurata per l'industrializzazione del Sud fu la più artificiosamente concepita. Rispetto alle esperienze passate, era difficilissimo definire lo stesso ruolo dell'IRI. L'Istituto dichiarò di non poter assumere la responsabilità della sua stessa proposta in quanto al servizio di tutta e non di una parte della nazione, e funzionante con mezzi propri e con aziende capaci di lavorare in perfette condizioni di parità con le aziende del capitale privato: «questa condizione di prestigio dell'IRI, che naturalmente conferisce moltissimo all'efficacia della sua azione», avrebbe potuto essere offuscata da un'azione «destinata a vivere di sussidi, aiuti e contributi statali». Ma al tempo stesso si

candidò a promuovere il nuovo ente e a definirne la prima organizzazione.

La fine del fascismo e l'andamento della guerra chiusero lo spazio per ogni prospettiva meridionalista e aprirono uno scenario integralmente nuovo. I problemi più urgenti dell'IRI divennero la ricostruzione degli impianti gravemente danneggiati dalla guerra e la garanzia di lavoro per i numerosi dipendenti delle imprese controllate, che nel 1944 erano 211.520, di cui 159.810 operai e 51.710 impiegati. Considerando tutto il personale, 25.440 erano gli occupati nelle banche, 66.850 nelle aziende siderurgiche, 68.550 nei cantieri navali, 13.660 nelle industrie meccaniche, 18.200 nelle industrie elettriche, telefoniche e radio, 11.700 nella navigazione, 2.750 nella chimica, 1.490 nelle industrie minerarie ed estrattive, 700 in Italstrade, 2.260 nelle industrie agricole²⁶⁷.

3. Il ritorno dei capitali esteri, l'IRI e la Banca d'Italia

La modalità di riordino del credito, la conservazione della forma partecipativa e azionaria delle attività dell'IRI, la forte presenza del capitale privato e del risparmio, l'alto profilo professionale e morale dei dirigenti²⁶⁸, la lungimiranza di alcuni progetti strategici (ciclo integrale della siderurgia, reti di comunicazioni, energia), resero l'Istituto e le sue attività una preziosa risorsa per l'Italia post-fascista e repubblicana, quando il ritorno dei capitali esteri in dollari statunitensi consentì la realizzazione di un nuovo ciclo di investimenti per la ricostruzione e lo sviluppo dell'Italia. La chiave del successo dell'IRI nel dopoguerra fu la formula delle origini, il ritorno alla natura di ente transitorio e soprattutto di «ente finanziario» responsabile esclusivamente dell'organizzazione delle attività possedute.

Uscito di scena Beneduce nel 1939, la regia passò a Donato Menichella, con alterne vicende alla direzione dell'Istituto fino al 1946. Nel contesto del centrismo degasperiano Menichella giunse per volontà del governatore Luigi Einaudi ai vertici della Banca d'Italia, nell'aprile 1946 come direttore generale e dal 1948 come

governatore. Da tale posizione sostenne i programmi dell'IRI per un nuovo salto di qualità del sistema produttivo e ideò nel 1949 un nuovo «ente della straordinarietà», la Cassa per il Mezzogiorno. Nonostante l'IRI fosse nato nel fascismo e Menichella ne avesse lasciato la direzione nel febbraio del 1944 per affrontare un processo per complicità col nazifascismo²⁶⁹, dopo la liberazione di Roma, nel giugno dello stesso anno, il capitano Andrew Kamarck della Commissione alleata di controllo si rivolse a lui per avere notizie su un istituto di così grande potere e prestigio. Menichella presentò nel luglio del 1944 il noto rapporto *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*²⁷⁰, in cui raccontava della genesi non statalista, dei salvataggi bancari tra le due guerre, delle conseguenze della crisi del 1929, del riordino delle tre grandi banche di credito ordinario e del risanamento finanziario effettuato. Nel 1942 l'Istituto poteva vantare un avanzo di bilancio di 80,7 milioni; i debiti residui verso le tre banche dipendenti si erano ridotti a 3.650 milioni, i debiti verso i portatori di obbligazioni IRI-Mare e IRI-Ferro erano di 1.670 milioni. Nessuna preoccupazione si presentava dal punto di vista finanziario, sia per la grande liquidità delle banche, sia per la possibilità di conversione in azioni di metà delle obbligazioni emesse. Il patrimonio industriale, il cui valore di libro nel 1942 ammontava a 8 miliardi (3 miliardi di netto), non era alla portata dei capitalisti privati, a meno che non si consentisse loro di ricorrere al capitale delle banche. Secondo Menichella, smobilizzare le grandi banche era tecnicamente possibile – data l'esiguità del loro capitale azionario e l'appetibilità di un patrimonio di depositi di 50 miliardi di lire – ma non consigliabile, per evitare che tornassero in mano privata e che si ricostituisse il vecchio rapporto patologico tra banca e industria. Menichella si dichiarò ostile anche al passaggio delle banche al Tesoro, mentre poteva valutarsi il loro trasferimento dall'IRI alla Banca d'Italia. Il suo rapporto persuase le autorità alleate e costituì il primo episodio di una lunga e fitta collaborazione tra il governo italiano, il governo statunitense e le istituzioni economiche e finanziarie internazionali.

Durante la guerra le industrie dell'IRI furono gravemente danneggiate, con conseguente grave disoccupazione. L'IRI sondò

nel dicembre del 1945 la possibilità di dare al Consorzio sovvenzioni su valori industriali un elenco di titoli in garanzia di una sovvenzione dell'importo di un miliardo. La proposta sollevò l'ostilità del governatore Einaudi, in nome della difesa della circolazione: «Non è ufficio degli istituti bancari di fare prestiti a chi, per pagare, dovrà alienare a poco a poco il proprio patrimonio; ma solo a chi, lavorando produce, e col prodotto può rimborsare i denari presi a prestito»²⁷¹. Ma lo stesso Einaudi stimolò l'intervento dello Stato, non solo per i rilevanti aspetti economico-sociali del problema, ma anche per la funzione importante cui erano chiamate le aziende IRI nella ricostruzione dell'Italia: «Ancora oggi le aziende siderurgico-meccaniche dell'IRI costituiscono un complesso industriale che, non solo può essere salvato, ma potrà far onore al paese, se sia loro consentito di adeguare e trasformare la propria attrezzatura tecnica ed umana alle possibilità di assorbimento di un mercato di pace». Per salvare le aziende dell'IRI bisognava distinguere i compiti sociali dello Stato da quelli dell'industria, le ragioni sociali che competevano allo Stato da quelle imprenditoriali proprie dell'IRI.

In soccorso dello Stato italiano, della circolazione monetaria e della ricostruzione economica arrivarono i finanziamenti degli Alleati, nel 1944-46, sotto forma di primi aiuti gratuiti in materie prime, beni alimentari e di consumo²⁷². Nel 1947 si ebbero i prestiti della Export-Import Bank²⁷³, dal 1948 al 1952 entrò in azione lo European Recovery Program, con beni gratuiti vendibili e prestiti in dollari. Dal 1950 arrivarono i prestiti in dollari della Banca mondiale per progetti industriali della Cassa per il Mezzogiorno.

Della ricostruzione italiana, com'è noto, furono artefici il presidente del Consiglio De Gasperi, Luigi Einaudi, governatore della Banca d'Italia, poi ministro del Bilancio e presidente della Repubblica, e Donato Menichella, dal 1946 al 1960 ai vertici della Banca d'Italia. Essi condivisero la scelta atlantista dell'Italia, l'adesione al nuovo ordine finanziario fissato a Bretton Woods nel 1944, con i conseguenti impegni di stabilità e convertibilità della lira, nonché l'uso delle risorse finanziarie in dollari eccezionalmente disponibili per riqualificare il sistema produttivo in un momento in cui l'industrializzazione italiana non aveva raggiunto ancora una

sufficiente maturità tecnologica e l'attività agricola era caratterizzata da sovrabbondanza di forza lavoro e insufficiente produttività²⁷⁴. La nuova ingegneria finanziaria della ricostruzione fu disegnata da Menichella nel segno della stabilità della moneta e dell'equilibrio dei conti con l'estero. Realizzata con Einaudi la stabilizzazione della lira, Menichella trattò personalmente la partecipazione dell'Italia al Fondo monetario internazionale e ottenne il primo prestito della Export-Import Bank in 100 milioni di dollari a imprese italiane. Quindi, attraverso l'ex presidente dell'IRI Francesco Giordani, nel 1946-48 *alternate executive* per l'Italia presso la Banca mondiale, orientò i prestiti del Piano Marshall verso le principali industrie pubbliche e private italiane impegnate nella ricostruzione, e i finanziamenti della Banca di Washington verso un piano di investimenti nel Sud Italia, da attivare immediatamente dopo la conclusione del Piano Marshall, che doveva richiamare i dollari necessari a un nuovo ciclo di investimenti e alle importazioni aggiuntive connesse. In tal modo l'Italia, giocando la carta della questione meridionale nella logica del «meridionalismo d'azione» e dell'interesse nazionale, protrasse la disponibilità di valuta aurea per più di un decennio, mantenendo stabile la lira ed equilibrati i conti con l'estero.

Il Piano per il Sud fu infrastrutturale; programmò bonifiche, servizi idrici, fabbriche di fertilizzanti e fibre tessili, attività edilizie e minerarie, impianti di produzione di energia elettrica: attività che impegnarono molte industrie dell'IRI. Lo studio relativo fu effettuato dall'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (Svimez) su pressione dello stesso Menichella, che era stato tra i suoi fondatori e ne era consigliere. Della Svimez facevano parte tutte le grandi banche e imprese italiane, pubbliche e private, oltre a Confindustria, camere di commercio, consorzi di bonifica, banche e imprese locali. La struttura dell'Associazione – con sedi a Milano, Napoli, Bari, Roma, Palermo – e il suo essere composta dai principali «italian business, interest and utilities» contribuirono ad assicurare al Piano per il Sud la fiducia e l'adesione della Banca mondiale. Gli esperti di Washington si dichiararono certi che l'investimento avrebbe avuto successo, poiché riguardava un'area depressa non sottosviluppata ma dotata di *know-how* e risorse; esso avrebbe avuto effetti propulsivi sul reddito e i consumi di tutte le

regioni italiane e creato lavoro per oltre 250.000 unità. La Banca accordò i prestiti nella convinzione che la partecipazione sarebbe stata una «pietra miliare» tra le sue azioni per lo sviluppo.

Assicurato il concorso valutario della Banca mondiale, Menichella elaborò, in veste di governatore della Banca d'Italia, il disegno di legge per l'istituzione della Cassa per opere straordinarie di pubblico interesse nel Mezzogiorno, un nuovo istituto frutto di circostanze straordinarie e in origine transitorio. A somiglianza dell'IRI, ma in forma e con compiti diversi, la Cassa nacque fuori dalla pubblica amministrazione e con un programma decennale. Gli investimenti, per 100 miliardi annui, sarebbero stati coperti il primo anno con 66 miliardi del fondo lire e del conto speciale Interim Aid Counterpart presso la Banca d'Italia, e con 34 miliardi del Tesoro (successivamente suddivisi, rispettivamente, in 70 e 30 miliardi). Dal quarto anno era previsto un maggiore contributo del Tesoro, ma anche l'utilizzazione del rimborso dei prestiti Imi-Erp già concessi alle industrie italiane per l'importazione di macchinari e attrezzature dagli Usa. La Cassa – che nella sua stessa denominazione voleva comunicare che «c'erano i denari»²⁷⁵ – fu ente di coordinamento programmatico e finanziario e delegò la definizione degli specifici piani di investimento a strutture tecniche settoriali affidate a uomini di alto profilo tecnico-scientifico. L'erogazione dei prestiti e il loro ammontare furono trattati personalmente da Menichella col presidente della Banca mondiale Eugene Black, dosandoli in rapporto all'esigenza di mantenere in equilibrio la bilancia dei pagamenti, evitare il prodursi dell'inflazione e il rischio che la lira non fosse convertibile. Dopo tre prestiti per 10 milioni di dollari, Menichella ottenne tra il 1955 e il 1959 ulteriori 240 milioni di dollari, destinati soprattutto a finanziare grandi impianti per la produzione di energia elettrica attraverso industrie controllate dall'IRI. In particolare, nel 1959 egli trattò con Black un prestito di 40 milioni di dollari per la realizzazione di un impianto nucleare sul Garigliano affidato alla Società elettronucleare nazionale dell'IRI, impianto che fu realizzato nel giro di tre anni²⁷⁶.

Ma per quale IRI agì il suo ex direttore nella sua nuova e più ampia funzione di regista del governo della moneta e del credito? Pur con

la riservatezza imposta dalle responsabilità di banchiere centrale, ma anche in lui innata, Menichella mostrò – solo in sedi interne e ambiti ristretti – le sue preoccupazioni per l'evoluzione dell'IRI verso forme e scelte lontane dalla concezione originaria. Già nel 1947, in una riunione dell'Ufficio di presidenza dell'Istituto, si era dichiarato contrario a che l'ente si proponesse come rappresentante del governo, mostrando in tal modo di voler assumere una posizione preminente rispetto ai privati. L'IRI non doveva apparire una minaccia ai privati, né mostrarsi interessato a posizioni di comando, in particolare nel settore elettrico. Quanto alla proposta di Sinigaglia per il piano siderurgico nazionale, Menichella si dichiarò nettamente contrario: «Bisognerà chiedere alla Finsider di fare un suo piano per la parte che la riguarda e poi chiedere altrettanto alla Falck, Fiat etc., in modo da mettere poi insieme i vari piani». Giudicò sbagliato «che all'IRI si creino direzioni che possano intervenire direttamente nel dare varie direttive alle holding nelle quali deve essere suddiviso il lavoro dell'IRI, perché non sarebbe possibile trovare gli uomini adatti»; sbagliato creare Finelettrica e Finbancaria; sbagliato occuparsi di navigazione aerea, «tanto più che vi sono moltissimi privati che sarebbero felicissimi di entrarvi»; sbagliato «che lo Stato consideri l'IRI diversamente dalle altre aziende sentendone il parere prima delle decisioni in campo economico», in quanto «i privati avrebbero l'impressione che l'IRI appoggi le questioni dal punto di vista dell'interesse delle proprie aziende». Infine, si dichiarò preoccupato proprio riguardo all'assunzione di una missione meridionalista da parte dell'IRI, già anticipata nel ricordato documento elaborato nel 1941 dall'ufficio IRI di Napoli: «l'IRI vorrebbe farsi centro dello sviluppo industriale del Mezzogiorno; ma questo sarebbe un errore politico perché si darebbe l'impressione che l'IRI voglia monopolizzare le industrie del Mezzogiorno attirandosi altri fulmini»²⁷⁷. È probabile che l'autorevolezza dell'opinione e della persona abbia avuto una funzione decisiva sull'uso, per la prima volta nello statuto del 1948, della formula «ente finanziario di diritto pubblico» che «gestisce le partecipazioni e attività patrimoniali da esso possedute».

Ancora più significativa è la riservatissima presa di posizione del governatore in occasione del dibattito svoltosi nella Commissione

per lo studio della riforma dello statuto dell'IRI, costituita nel settembre 1953 presso il ministero dell'Industria e Commercio e presieduta dal professor Orio Giacchi²⁷⁸. Questi aveva infatti proposto, nella relazione di maggioranza, l'inquadramento politico dell'Istituto alle dipendenze del ministro delle Partecipazioni statali. Alla relazione di maggioranza si oppose Paolo Baffi, direttore del Servizio studi della Banca d'Italia, criticando in particolare le previsioni di un'evoluzione dell'economia moderna verso forme di gestione pubblica, quindi l'indicazione per l'IRI di compiti di propulsione economica, di sostituzione all'economia privata in nome del contrasto ai monopoli. Date le sue funzioni, è improbabile che si esprimesse senza il consenso del governatore²⁷⁹. Menichella aveva peraltro ricevuto e rifiutato l'invito di Giacchi a far parte della commissione, ricordando: «Vi ostano evidenti motivi di riservatezza e di delicatezza in relazione alle funzioni che, presso quell'Istituto, per lungo tempo ho esercitato»²⁸⁰. Tuttavia con Baffi fu piuttosto esplicito nell'ostilità alla riforma e al suo indirizzo, come risulta da un appunto del 2 novembre 1954, che riportiamo integralmente per la sua unicità:

Quando l'IRI può e deve dimettere. C'è stato il periodo dell'autarchia e della preparazione bellica, motivi entrambi caduti. Ci vorrebbero grossi motivi per aprire la porta a nuovi investimenti; ma a tale riguardo gli argomenti prodotti dalla relazione del presidente non convincono. Dal punto di vista finanziario grosse osservazioni: anche ammesso di lasciare la porta aperta a nuovi investimenti, lo statuto così come è concepito ora, non permette di vedere alcuna connessione col bilancio dello Stato: ulteriori interventi dovrebbero risultare dal bilancio dello Stato anche se fatti attraverso l'IRI. È materia così grave che tocca l'assetto del mercato finanziario, che può diventare una ridicola costruzione secondo la quale deve risultare sul bilancio dello Stato se si vogliono spendere pochi soldi di più per gli impegnati o per rifare un ponte distrutto, e invece si devono spendere centinaia di miliardi e far debiti per fare cose che non risultano dal documento finanziario nel quale si estrinseca la politica economica dello Stato che è il bilancio. Avete scritto una lunga relazione per dire tutte le cose che dovrebbe fare questo istituto; volete lasciare la porta aperta a tutto; e quando arrivate a trovare i fabbisogni finanziari vi limitate ad avere scontato l'IRI per le sue necessità prossime; ma naturalmente sulla base di ciò che ha, non di tutto ciò che potrebbe avere domani. Quindi il problema delle nuove cose da assumere resta con una zampa per aria; dove si fornisce di capitali? Vedere la relazione Finsider per il carico di interessi; vedere

Falck. Conclusione che se si stabiliscono nuovi interventi i denari devono essere forniti dallo Stato e devono quindi risultare nel bilancio dello Stato. Riduzione graduale dell'intervento. Confronta Montecatini dove lo Stato ha l'8% e non vi è nessun gruppo privato che domina. Telefoni: vi sono altre forme di controllo che soddisfano le esigenze che si pongono nel caso di servizi pubblici. Aziende elettriche: è ridicolo conservare alcune aziende che non servono a nulla, perché le aziende elettriche si sono diviso il campo per regioni. È un problema di nazionalizzazione, eventualmente; non di conservare la partecipazione IRI in una regione. Meccaniche: è il problema più difficile, smobilitazione graduale. Osservazioni sullo Statuto: quanto alle osservazioni sullo Statuto dalle cose dette in precedenza risulta che non concordo con la sostanziale impostazione dello Statuto, secondo cui l'IRI potrebbe affidarsi nuove mansioni, e quindi la facoltà di assumere altre partecipazioni, ispirate ai criteri indicati nella relazione; laddove l'opinione mia è che ci si dovrebbe avvicinare di più al concetto prevalso negli studi per la Costituente secondo cui l'ente dovrebbe avere carattere provvisorio. Il provvisorio, nel caso dell'IRI, dovrebbe prolungarsi per parecchi anni. Ma in questa visione, che deriva anche dalla visione, corroborata dai fatti di questi anni, secondo cui siamo in una fase di espansione e di arricchimento del mercato dei capitali, è possibile pensare a prudenti e cauti smobilizzi, che possono investire una zona notevole delle partecipazioni dell'IRI. È evidente che in questa ipotesi il problema dello Statuto potrebbe porsi soltanto come una diversa regolamentazione delle funzioni di gestione dell'attuale patrimonio, e non come una nuova impostazione di fini e di compiti diversi dalla conservazione, valorizzazione e smobilizzo del patrimonio medesimo. Per questo motivo mi esimo dall'analisi delle singole clausole dello Statuto ²⁸¹.

L'IRI non era lo Stato: esso aveva una funzione ancora importante nell'economia italiana, ma doveva rimanere strumento transitorio; per combattere i monopoli bastava puntare sulle quote di partecipazione; per la produzione di energia elettrica era sbagliato assegnare all'IRI il controllo di una regione, essendo semmai più indicata – ma come sappiamo da Menichella non auspicata – la nazionalizzazione del settore. Se lo Stato voleva estendere la sua azione nell'economia doveva farlo in prima persona, a carico del suo bilancio, mentre per l'IRI era auspicata la conservazione della sua specifica fisionomia e funzione.

La riforma dello statuto dell'IRI non fu fatta, ma nel 1956-57 vi furono provvedimenti ben più radicali che mutarono la natura giuridica e la funzione degli istituti della straordinarietà generati dagli uomini dell'Istituto. La Cassa per il Mezzogiorno, contro la visione

originaria, divenne permanente con il prolungamento dell'intervento straordinario e fu inquadrata sotto il controllo ministeriale; anche l'IRI tornò ad essere ente permanente e fu sottoposto al controllo di un ministero *ad hoc*, cosa che neanche il regime fascista era riuscito a fare. Ma qui comincia un'altra storia²⁸², di una nuova stagione politica, con nuovi progetti e nuovi protagonisti.

Appendice

Realizzi di partecipazioni azionarie dal 1° gennaio 1934 a tutto agosto 1946 (in lire)

Titolo	Anno	Prezzo realizzato	Compratore
Abitazioni civili	1934	1.010.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Adriatica di Elettricità	1934	832.262,50	a mezzo Sofindit
Adriatica di Elettricità	1934	1.661.520,00	Femerid
Antimonifera	1934	80.000,00	a mezzo Sofindit
Automobili Leutz in liq.ne	1934	264.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Aziende librerie giornalistiche e tipografiche	1934	1,00	Gr. Uff. Filippo Cavanna
Beni Immobiliari	1934	1,00	Novarese Carlo
Beni Stabili Caduceo	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Bonifiche Venete	1934	1,00	Assicurazioni Generali di Trieste
Bonifiche Venete	1934	1,00	Anonima Infortuni
Bonifiche Venete	1934	1,00	Anonima Grandine
Cantieri Navali Riuniti	1934	36.000,00	Borsa
Cartiere Burgo	1934	4.642.000,00	Borsa
Casa Genovese Viaggiatore	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Cementi Dalmazia	1934	100.000,00	Ettore Modiano
Columbia SA	1934	17.500.000,00	Roma SA
Coloniale Italiana	1934	1.458.500,00	Ministero Finanze - Direz. Gen. Dem. Pub. e Mobiliare
Comm.le Esportaz. e Importaz.	1934	465.821,00	Borsa
Compagnia Imprese Elettriche Liguri	1934	198.513.750,50	Borsa
Comp. Sevillana di Electricidad	1934	460.000,00	vendute all'estero
Conceria Messinese	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Consorzio Mobiliare Finanziario	1934	1.959.390,00	Società Comm.le d'Oriente
Consorzio Mobiliare Finanziario	1934	2.897.412,25	Società Comm.le d'Oriente
Cosulich - Triestina di Navigazione	1934	84,00	Comit
De Angeli Frua - Ind. Tessuti Stampati	1934	2.885.618,75	Borsa
Dell'Acqua Limitada	1934	110.000,00	Cavaldo Rigamonti
Edilizia Quartiere Porta Vittoria	1934	1,00	Imprese e Costruzioni - Roma
Edison	1934	18.967.618,75	Borsa
Elettrica Sarda	1934	2.340.000,00	Femerid
Elettrica Sarda	1934	83.356,00	Comit
Elettrica del Valdarno	1934	854.900,00	Borsa

Elettrofinanziaria in liq.ne	1934	180.175,00	a mezzo Elettrofin
Emiliana Esercizi Elettrici	1934	1.282.050,00	Fermerid
Eridania Zuccherifici Nazionali	1934	1.052,40	a mezzo Banca
Ferrovia di Reggio Emilia	1934	1,00	Consorzio Coop. Ferrovie R. Ciano Reggio Po.
Fiera Bergamo	1934	457.600,00	Roma Imprese Costruzioni
Film-Fabbriche Riunite Prod. Fotogr. Coppelli e Ferrania	1934	16.200.000,00	Compagnia Fiduciaria Nazionale
Finanziaria Immobiliare Merulana	1934	2.298.750,00	Roma Imprese Costruzioni
Fondiarìa Alabarda	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Fondiarìa Centrale	1934	3.990.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Fondiarìa Mercurio	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Forze Idrauliche di Trezzo sull'Adda	1934	1.240.200,00	Fermerid
Generale Elettrica della Sicilia	1934	3.965.000,00	Fermerid
Generale Industriale - Roma	1934	100.000,00	Roma Imprese Costruzioni
SA Gestioni Immobiliari	1934	1.999.999,00	Carlo Novarese
SA Giannelli Majne	1934	99.000,00	Credito Lombardo
SA Giannelli Majne	1934	296,00	a mezzo Banca
Consumatori Ghiaccio - Torino	1934	(dato assente)	venduto da Avv. V. Sacerdote con N. 25074 az. It. del Ghiaccio Artificiale Frigoriferi To per L. 3000000
It. del Ghiaccio Artificiale e Frigoriferi - Torino	1934	(dato assente)	vedi dato Consumatori Ghiaccio - Torino
Idroelettrica Monviso	1934	1.012.500,00	a mezzo Sofindit
Idroelettrica Piemonte	1934	249.206,50	Comit
Idroelettrica Piemonte	1934	224.318,75	Borsa
Ilva	1934	860.606,25	Borsa
Immobili Torinesi	1934	400.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Borgonovo. 18	1934	3.300.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare del Centro	1934	1.200.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Giuliani	1934	2.400.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare l'Area SA	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Lucrezia	1934	4.000.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Maria Luisa	1934	400.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Piazza di Spagna - Roma	1934	100.000,00	Arturo Fiorentino
Immobiliare R. Parco - Torino	1934	1.421.960,70	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Roma-Trieste - Irla	1934	3.000.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare San Giusto	1934	350.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Tergeste	1934	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Viale G.G. Visconti	1934	1.000.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Viale Umbria	1934	225.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Africana Sia	1934	1.000.000,00	a mezzo Sofindit
Imprese Generali	1934	1,00	Ferrobeton
Industria Bottoni Ing. Galletto & C.	1934	2.135.800,00	a mezzo Sofindit
Innovazioni Aeronautiche SA	1934	88.000,00	Furmanik Giuseppe
Innocenti Mangili	1934	537.985,00	a mezzo Sofindit
Italcementi	1934	8.793.332,00	Fermerid

Italgas	1934	1.544.916,25	Borsa
Italiana Cellulosa e Derivati	1934	30.000,00	80 a Fila; 80 a Distillerie Italiane
It. Perfez. Invenzioni Automob. in liq.ne Spipia	1934	6.000,00	a mezzo Sofindit
Mista Italo Russa Commercio e Trasporti Itrane	1934	50.000,00	a mezzo Sofindit
La Centrale	1934	60.000.000,00	Partecipazioni e Finanziamenti Industriali
La Continentale SA Trasporti e Commercio Oli Min.	1934	1.718.000,00	Agip
L'Anonima Infortuni	1934	316.200,00	Borsa
Ligure di Armamento	1934	3.152.000,00	a mezzo Sofindit
Linificio e Canapificio Naz.le	1934	49.400.000,00	Sen. Borletti, Tullio Fossati e F. Pasquinelli
Lombarda di Distribuz. Energia Elettrica-Vizzola	1934	423.287,50	Borsa
Meridionale di Elettricit�	1934	62.550,00	Borsa
Meridionale di Elettricit�	1934	6.847.600,00	Strade Ferrate Meridionali
Mira Lanza - Fabbr. Saponi e Candele	1934	5.971.706,25	Borsa
Molini e Pastifici Pantanella	1934	26.000.000,00	Assicurazioni Generali
Molini e Pastifici Pantanella	1934	304.700,00	Borsa
Montecatini	1934	9.689.471,15	Borsa
Navigazione generale italiana	1934	56.437,50	Borsa
Nazionale Aosta	1934	15.240.312,00	Nazionale Cogne
Soc. Nazionale Immobiliare Finanziaria Snif	1934	1,00	Banco di Roma
Nebiolo - Fonderia Caratteri e Fabbrica Macchine	1934	353.950,00	Borsa
Nestl� SA	1934	691.818,05	a mezzo Banca
Ozono SA Potabili Acque e Appl. Ozono	1934	125.000,00	Borsa
Palazzo della Borsa	1934	5.622.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Petroli d'Italia SA	1934	657.851,85	Borsa
Quartiere Abbondio San Giorgio	1934	993.680,55	Roma Imprese Costruzioni
Quartiere Centrale	1934	15.000.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Quartiere Fogazzaro SA - Milano	1934	123.750,00	Roma Imprese Costruzioni
Quartiere XX Settembre	1934	2.750.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Rinnovamento Edilizia	1934	21.500.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Riviera Triestina	1934	359.259,00	Roma Imprese Costruzioni
Romana Elettricit�	1934	931.250,00	Borsa
Sali Lavorazione Idrocarburi SA	1934	40.000,00	a mezzo Sofindit
Salto des Alterche	1934	83.121,25	vendute all'estero
San Marco Elettrometallurgica Veneta	1934	6.660.000,00	a mezzo Sofindit
Silurificio Whitehead	1934	107.500,00	Amm.glio Arturo Ciano
Silurificio Whitehead	1934	174.150,00	Ing. Luigi Orlando
Silurificio Whitehead	1934	107.500,00	Comm. Mario Rossello
Silurificio Whitehead	1934	12.792.500,00	Dr. Giuseppe Palombello
Stabilimento Seregno	1934	10.000,00	L'Area
Societ� Tenuta Quarto di Cerignola	1934	1,00	Dr. Marcello Cirillo
Telve Telefonica delle Venezie	1934	4.060.000,00	Stet

Tergesteo SA	1934	3.161.000,00	Roma Imprese Costruzioni
SA Terme di S. Pellegrino	1934	762.772,00	a mezzo Sofindit
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1934	1.075.249,00	Borsa
Torinese Tramway e ferrovie Economiche	1934	61.946,00	Arton
Trevi Edilizia	1934	650.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Unica SA Torino	1934	5.500.000,00	a mezzo Banca Italia
Unione Elettrica Madrilena	1934	1.282.681,30	vendute all'estero
Unes	1934	8.440.600,60	Borsa
Unione Finanziaria Immobiliare	1934	640.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Ansaldo SA	1935	10.721.666,35	Borsa
«Arsa» SA Carbonifera	1935	17.250.250,00	Azienda Carboni Italiani
«Arsa» SA Carbonifera	1935	1.200.000,00	Assicurazioni Generali di Trieste
«Arsa» SA Carbonifera	1935	551.040,00	Azienda Carboni Italiani
Autogarage Perugia	1935	275,00	Cianelli
Banca Nazionale Austriaca	1935	171.000,00	Istcambi
Banca Italiana Guajaquil	1935	2.400,00	Dircomit
Banco Vitalicio de España	1935	125.204,90	Assicurazioni Generali
Bemporad e Figlio	1935	1,00	Gentile Giovanni; Paoletti; Orzalesi
Brasital	1935	11.620.000,00	Manifattura Rossari & Varzi di Galliate
Breda Ernesto Soc. Italiana	1935	25.098.956,00	Banca Belinzaghi; On.le Mattoli Dino; Borsa
Crda	1935	15.192.000,00	Gr. Uff. Segre Guido
Crda	1935	27.594.460,00	Borsa
Cartiere Burgo	1935	20.287.148,45	Ing. Bruno Luigi
Cementi Isonzo	1935	5.970.100,00	Soc. Eternit e Cementifera Italiana
Coltellerie Riunite Caslino e Maniage Siem	1935	880.000,00	Comm. Reinach
Commercio Immobili SA	1935	1,00	Roma III
Compagnia Imprese Elettriche Liguri	1935	42.765.036,90	Borsa
Comp. France Polonnaise de Petrole	1935	844.542,00	Sudameris - Parigi
Comp. Paulista de Estradas de Ferro	1935	1.947.341,10	vendute in Brasile
Comp. Romana de Electricitate	1935	1.250.000,00	CIBE
Coop. Biellese Condizionatura Lana e Affini	1935	13.000,00	a mezzo Banca
Costruz. Elettromeccaniche - Saronno Cemsa	1935	11.980.000,00	Società Adriatica Elettricità
Cosulich - Triestina di Navigazione	1935	625.291,25	Borsa
Cotonificio Valle Seriana	1935	1.437.117,50	Borsa
Cotonificio Olcese	1935	6.714.101,25	Borsa
De Angeli Frua - Ind. Tessuti Stampati	1935	5.939.862,50	Borsa
Dinamite Nobel az.	1935	2.849.843,75	Borsa
Distillerie Italiane	1935	8.498.383,50	Borsa
Edison	1935	36.739.594,35	Borsa
Edison	1935	398.750.000,00	Banca Unione
Elettricità Coloniale Italiana	1935	11.427.810,00	Naz. Sviluppo Elettricità
Elettrica ed Elettrochimica del Caffaro	1935	4.076.615,00	On. Morselli
Elettrica della Venezia Giulia	1935	1.648.640,00	Cibe (permuta altri titoli)

Elettrica Sarda	1935	1.624.305,00	Borsa
Elettrica del Valdarno	1935	23.731.637,50	Borsa
Elettrica per Bonifiche e Irrigazioni	1935	578.200,00	Maridelett
Elettricit� Alta Italia	1935	95.000,00	Idroelettrica Piemonte
Esportazione Agricola Italiana	1935	950.000,00	F.lli Gallinari di R.Emilia
Fabrique de Soie Artificielle de Tomassow	1935	6.235.331,00	vendute all'estero
Ferrobeton	1935	749.375,00	Avv. F.sce Terrizzani e Oscar Ruber
Ferrobeton	1935	346.500,00	Carlo Feltrinelli
Ferrobeton	1935	191.125,00	Rag. Catullo Lore
Ferrobeton	1935	1.280.125,00	Soc. Italiana Lavori Marittimi
Ferrovia Marmifera Privata di Carrara	1935	11.960,00	Adolfo Forti
Fiat	1935	7.133.376,25	(dato assente)
Filatura Cascami Seta	1935	5.582.568,00	Borsa
Financiere et Industrielle d'Egypte	1935	2.008.855,20	vendute all'estero
Finanziamento titoli - Softit	1935	100,00	Sagea
Finanziamento titoli - Softit	1935	100,00	Sifi
Fondi agricoli SA Milano	1935	1,00	Soc. Fiduciaria
Fondiaria Montebenici	1935	300.000,00	Fiduciaria
Forni Elettrici e dell'Elettrocarbonium (italiana)	1935	60.287,50	Borsa
Forni Elettrici e dell'Elettrocarbonium (italiana)	1935	526.575,00	Giovanni Onnis - Como
Forni Elettrici e dell'Elettrocarbonium (italiana)	1935	1,00	Giovanni Onnis - Como
Forze idroelettriche Alto Caffaro	1935	1.590.077,50	On. Morselli
Forze Idrauliche della Liguria	1935	7.787.712,50	Borsa
Frutteti Industriali delle Brughiere	1935	50.000,00	Sen. On. Tournon e Ing. Mario Ferraguti
Generale Elettrica Cisalpina	1935	5.106.881,25	Borsa
Generale Elettrica della Sicilia	1935	61.680,00	Borsa
Generale Industriale Metallurgiche	1935	469.562,50	Borsa
Generale Rumena	1935	4.913,55	Assicurazioni Generali di Trieste
Consumatori Ghiaccio Torino	1935	25.000,00	Sigaf
Hotel Cavour - Milano	1935	3.000.000,00	Roma Istituto Immobiliare It.
Idroelettrica Goriziana	1935	20.000,00	Soc. Adriatica di Elettricit�
Ilva	1935	31.458.343,75	Borsa
Immobiliare Castel S. Angelo	1935	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Corso Buenos Aires	1935	3.000.000,00	Roma - III
Immobiliare Mangiagalli - Milano	1935	1.200.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Tea Monticelle	1935	1.000.000,00	Roma
Imprese di Sbarco e Imbarco - Napoli	1935	4.125,00	Italia Flotte Riunite
Imprese Italiane all'Estero	1935	9.400.000,00	Istituto Finanz. Ind.le
Incas	1935	1.000,00	Sagea
Incas	1935	1.000,00	Sifi
Industrie Elettriche di Rodi	1935	300.000,00	Elettrica Coloniale Italiana
F. & P. Ingegnoli & Soci - Milano	1935	2.013.900,00	Roma Imprese Costruzioni

Istituto Commerciale Laniero Italiano	1935	(dato assente)	Credito Commerciale di Milano
Istituto Romano Beni Stabili	1935	61.050,00	Borsa
Istituto Sardo Bonifica Integrale	1935	4.200.000,00	Sicam
Italcable	1935	10.420.262,50	Borsa
Italgas	1935	1.106.828,40	Borsa
Italgas	1935	495.376,55	Ernesto Ferro
Italiana Navigazione Interna	1935	1.000.000,00	Società Nazionale SviluppoImprese Elettriche
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	2.724.800,00	Italiana Strade Ferr. Meridionali
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	43.454.325,00	Borsa
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	14.008.250,00	Istituto Finanz. Ind.le Torino
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	14.008.250,00	Italiana Pirelli
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	14.008.250,00	Banca Unione
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	14.008.250,00	Nazionale Sviluppo Imprese Elettr.
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	14.008.250,00	Edison
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	27.982.250,00	Assicurazioni Generali
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	11.302.500,00	Riunione Adriatica di Sicurtà
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	9.350.250,00	Banca Italia
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	4.658.000,00	Monte dei Paschi
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	4.658.000,00	Sen. Ettore Conti
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	4.658.000,00	Ing. Bernardino Nogara
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1935	4.349.750,00	Banca Toscana
Italo Finlandese	1935	58.000,00	Hellen Hjelt - Federico Weil
Italpirelli	1935	24.010.880,00	Borsa
La Centrale	1935	4.763.766,75	Borsa
La Concorde - Parigi	1935	687.222,40	Assicurazioni Generali
Lanificio Targetti	1935	119.037,50	Borsa
La Protectrice - Parigi	1935	262.935,75	Compagnia An. D'Assunzione sur la Vie La Protectrice
La Victoria Arduine - Torino	1935	714.125,00	Levis Ruggero
Linificio e Canapificio Naz.le	1935	744.731,25	Borsa
Lloyd Mediterraneo	1935	2.137.712,50	Comm. Giovanni Gavarone
Lloyd Sabauda	1935	47.472,75	Borsa
Lombarda Immobili Industriali	1935	1.800.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Lombarda di Distribuz. Energia Elettrica-Vizzola	1935	6.050.775,00	Borsa
Macchine Tessili SA	1935	275,00	Macchine Tessili SA
Mais Meccanica Agricola Industriale Suzzarese	1935	600.000,00	Fiduciaria Nazionale
Mais Industria Italiana Macchine Agricole	1935	600.000,00	Fiduciaria Nazionale
Manifattura Cotoniere Meridionale	1935	855.864,00	Borsa
Mattonaia Triestina in liq.ne	1935	1,00	Comit DC
Meridionale di Elettricità	1935	24.210.090,00	Borsa
Metallurgica Italiana	1935	3.609.772,00	Borsa
Milanese Stabili S - Milano	1935	2.123.700,00	Roma Imprese Costruzioni
Miniere e Fonderie d'Antimonio SA	1935	2.100,00	Prof. F. Zamara - Genova
Mira Lanza - Fabbr. Saponi e Candele	1935	368.925,00	Borsa

Molini e Pastifici - Ascoli	1935	117.555,00	a mezzo Banca
Molini e Pastifici Pantanella	1935	981.199,50	Borsa
Montecatini	1935	14.968.943,75	Borsa
Montecatini	1935	20.200.000,00	Solvay & C.
Motor Columbus	1935	784.185,60	vendute all'estero
Navigazione generale italiana	1935	1.190.193,75	Borsa
SA Officine Colombo - Milano	1935	100.000,00	Alfa Romeo
Officine Meccaniche già Miani & Silvestri	1935	32.000.000,00	OM Fabbrica Bresciana Automob.
Officine Meccaniche Italiane già Reggiane	1935	8.047.960,00	Borsa
Officine Meccaniche Italiane già Reggiane	1935	4.000.000,00	Ing. G. Caproni
Oleifici Lombardi - Milano	1935	128.640,00	Roma Imprese Costruzioni
Navigazione Libera Triestina	1935	21.000.000,00	Credito Industriale di Venezia
Navigazione Libera Triestina	1935	751.868,00	Borsa
Petroli d'Italia SA	1935	1.474.270,00	Borsa
Pomaia Azienda Agricola	1935	4.490.001,00	Soc. Fiduciaria
Prima Pilatura Triestina di Riso	1935	1.772.845,00	Roma Imprese Costruzioni
Prima Spremitura Triestina d'Olio - Luzzatti	1935	1.318.495,00	SA Fiduciaria Luzzatti
Generale Pugliese di Elettricità	1935	750.000,00	Meridelett
Quartiere Cadore SA	1935	146.250,00	Roma Imprese Costruzioni
Quartiere Industriale Nord - Milano	1935	8.227.400,00	Roma Imprese Costruzioni
Risanamento Napoli	1935	102.337,50	Borsa
Romana Elettricità	1935	30.874.851,25	Borsa
Romana per il Formaggio Pecorino - Roma	1935	9.519,00	Agente di Cambio Chimici
Salto des Alterche	1935	221.885,05	vendute all'estero
Schiapparelli Stab. Chimici Farmaceutici Riuniti	1935	28.800,00	a mezzo Fermerid
Snia Viscosa	1935	1.795.056,25	Borsa
Sofina - Soc. Finanz. de Transports et d'Entreprises ind.	1935	398.717,30	Sofina
Stabilimento Minerario del Siele	1935	247.500,00	Bruna Rosselli - Livorno
Suisse de Placement et Finance	1935	121.770,00	vendute all'estero
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1935	89.777.900,00	di cui 350000 in cambio n. 560000 Oto
Terreni del Celio SA	1935	150.000,00	Roma Imprese Costruzioni
Franco Tosi	1935	19.264.230,00	Banca Unione
Tramvie del Friuli	1935	26.600,00	a mezzo Banca Italia
Tramvie di Reggio Calabria	1935	1.000,00	Cesare Carna
Stel Società Trazione Elettrica Lombarda	1935	525.000,00	Edison
Unione Cooperativa Ripatranzone	1935	180,00	a mezzo Banca
Unes	1935	8.072.033,75	Borsa
Union Nasic	1935	978.758,90	vendute all'estero
Unione Fabbriche Pizzi Tulli e Affini	1935	50.000,00	Achille Rivolta
Varesina Imprese Elettriche	1935	265.540,00	Ditta Moizzi & C.
«Arson Sisi» Industria Vernici e Smalti -	1936	125.000,00	Giorgio Norsa

Milano

Assicurazioni e Riassicurazioni Marittime	1936	18.750,00	Italiana di Assicurazione
Banca Commerciale Italiana	1936	106.818,50	operazioni diverse
Banco di Roma	1936	163.156,25	operazioni diverse
Berliner Kraft und Licht	1936	6.202.663,55	vendute in Germania
Borsalino GB fu Lazzaro	1936	3.000.000,00	G. Sacchi
Calzificio Torinese	1936	407.160,00	Davide Vitale - Alessandria
Cartiere Burgo	1936	4.820.660,00	Ing. Bruno Luigi
Cartiere Burgo	1936	6.776.483,75	Borsa
Cave S. Vittore	1936	457.500,00	Geisser Paolo
Châtillon	1936	109.837,50	Borsa
Compagnia Imprese Elettriche Liguri	1936	15.579.091,35	Borsa
Compagnia Italiana dell'Equatore	1936	651.000,00	Ing. Leopoldo Parodi Delfino
Comp. du Chemin de Fer France Ethiopen de Gibuti	1936	(dato assente)	Direzione Generale Tesoro
Comp. Paulista de Estradas de Ferro	1936	307.293,60	vendute in Brasile
Cotonificio Triestino in liq.ne	1936	47.950,00	Tognella A.
Credito Italiano	1936	2.857.588,00	operazioni diverse
Credit Minier - Bucarest	1936	75,25	vendute all'estero
Dinamite Nobel b.god	1936	152.400,00	a mezzo Fermerid
Dinamite Nobel az.	1936	305.966,00	Borsa
Edison	1936	120.837,75	Borsa
Emiliana FF. e Tramvie e Autom. - Modena	1936	25.000,00	Italiana E. Breda
Italiana Seterie e Affini A. Clerici - Fisac	1936	12,00	vendute in relazione ad operazioni di raggruppamento
Eserc. Magazz. Gen.li - Messina	1936	275.000,00	Rocco Carcione
Fabbriche Riunite Industria Gomma - Torino	1936	791.200,00	Società Italiana Pirelli
Fabbriche Riunite per la Ceramica	1936	1,00	Ing. Ulderico Finesi
Forze Idrauliche della Liguria	1936	898.687,00	Borsa
Generale Imm. di Lavori di Pub. Utilità ed Agricola	1936	35.592.500,00	Ing. Bernardino Nogara
Generale Industriale Metallurgiche	1936	2.369.300,00	SA Fiduciaria Finanz. Italiana
Idroelettrica della Limentra	1936	3.200.000,00	Soc. Bolognese di Elettricità
Idrovolanti Alta Italia - Savoia	1936	5.750.000,00	Ing. Marchetti, L. Capé, Rag. C. Prette, E. Paretti
Immobiliare Industrie Mecc. già Miani & Silvestri	1936	1,00	Roma - III
Immobiliare Regionale del Lazio	1936	1,00	Roma - III
Imprese Commerciali e Industriali	1936	75.000,00	Unione Esercizi Elettrici
Istituto Nazionale Trasporti	1936	1.470.000,00	Ministero Comunicazioni
Italiana per le Strade Ferr. Meridionali	1936	4.554.150,00	Italcable
Italiana Radio Marittima Sirm	1936	61.600,00	Agenzia Informazioni Radio Teleg.
Italiana Radio Marittima Sirm	1936	40.000,00	Marchese Luigi Solari
Italiana Radio Marittima Sirm	1936	326.400,00	Radio Italia
Italiana Radio Marittima Sirm	1936	552.000,00	Soc. Italiana Marconi
La Fibra Vulcanizzata	1936	1.500.000,00	Ing. Franco Nodari

La Rinascente	1936	6.005.125,00	Senatore Borletti
Lloyd Siciliano	1936	10.000,00	Gr. Uff. Orlandi Castellani Camillo
Manifattura Cotoniere Meridionale	1936	590.670,00	Borsa
Miniere e Fonderie d'Antimonio SA	1936	18.900,00	a mezzo Agente di Cambio
Motor Columbus	1936	4.745.100,20	vendute all'estero
Soc. Nazionale d'Etiopie	1936	(dato assente)	Direzione Generale Tesoro
Ottico Meccanica It. e Rilevamenti Aerofotogrammetrici	1936	715.000,00	Ing. Umberto Nistri
Petroli d'Italia SA	1936	622.130,00	Dr. Gian Giacomo Roseo
Officine Meccaniche Stigler	1936	62.071,00	Borsa
SA Roccastrada in liq.ne - Milano	1936	375.000,00	Società Elettrica Alto Savio
Sudamericaine d'Electricité	1936	212.488,00	vendute all'estero
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1936	12.025,00	Borsa
Tramwais Provinciau de Naples	1936	120.252,25	Société de Bruxelles pour la Finance et l'Industrie
Tubize Châtillon Corp.	1936	468.763,10	vendute all'estero
Union Nasic	1936	132.475,00	vendute all'estero
Usines de Chausson	1936	350.350,50	vendute all'estero
Verzocchi G. - Milano	1936	25.000,00	Istituto Credito Industriale
Villa Le Lune SA	1936	600.000,00	Roma III
Adriatica di Navigazione	1937	90.000.000,00	Finmare
Aereo Espresso Italiano	1937	415.302,75	Borsa
Aereo Espresso Italiano	1937	27.215,25	Borsa
Aereo Espresso Italiano	1937	1.012.368,00	Borsa
Aereo Espresso Italiano	1937	2.251.999,15	Borsa
Agricola Italo Somala	1937	27.300,00	a mezzo Sofindit
Agricola Italo Somala	1937	288.600,00	Banca Mobiliare Piemontese
Alberghi Ambrosiani	1937	1,00	Roma III
Ansaldo SA	1937	3.507.875,00	Borsa
Assicuratrice Italiana	1937	381.512,50	Borsa
Assicurazioni Generali	1937	1.380.975,00	Borsa
Autostrade Toscane	1937	181,00	Puricelli
Banca Commerciale Italiana	1937	455.315,00	operazioni diverse
Banco di Roma	1937	120.000,00	operazioni diverse
Bevilacqua SA	1937	105.000,00	Bevilacqua Cesare
Bonavita SA	1937	80.000,00	G. Pontremoli
Châtillon	1937	65.918.478,00	Borsa
Arrigo Coen	1937	1.800.000,00	Pietro Pellegrini
Compagnia Generale di Elettricità	1937	70.400,00	Banca Cesare Ponti
Compagnia Italiana Grandi Alberghi	1937	389.818,75	Borsa
Compagnia Italiana Estremo Oriente	1937	1.350.000,00	SA Sindacato Commerciale Italo Nigeriano
Cotonificio di Chiavenna	1937	10.000,00	Salvatore Gangitano
Cotonificio F.Ili dell'Acqua	1937	456.672,00	Moizzi
Cotonificio F.Ili dell'Acqua	1937	544.908,00	Comp. Finanz. Mobiliare Milano
Cotonificio Triestino in liq.ne	1937	2.877.802,00	Tognella A.
Credito Italiano	1937	158.425,00	operazioni diverse

Dalmine	1937	81.586.000,00	Finsider
Italiana Seterie e Affini A. Clerici - Fisac	1937	31.319.550,00	Società Italiana di Credito Milano
Fil e Ceramica Lombarda	1937	14.270.000,00	N. Castellini, G.A. Richard, L. Giulini, V.M. Strambio dei Castilia
Filatura Cascami Seta	1937	91.674,00	Borsa
Fondiaria Incendio	1937	126.150,00	Borsa
Gorio Ltd	1937	13.500.000,00	Sindacato Commerciale Italo Nigeriano
Ilva	1937	6.741.361,50	Borsa
Ilva	1937	334.635.600,00	Finsider
Immobiliare Industrie Mecc. già Miani & Silvestri	1937	1,00	Roma Imprese Costruzioni
Immobiliare Polesana	1937	12.500.000,00	Credustria
Immobiliare Silo	1937	1.809.285,31	Istituto Fondi Rustici
Imprese Idrauliche ed Elettriche del Tirso	1937	1.460.825,00	Borsa
Istituto di Fondi Rustici	1937	3.897.962,50	Borsa
Istituto Grafico Bertieri SA - Milano	1937	50.000,00	Avv. Eucardio Momigliano
Italcable	1937	1.933.300,00	Italo Radio
Italia Soc. Navigazione	1937	450.000.000,00	Finmare
Italiana Acciaieria Cornigliano	1937	61.750.000,00	Finsider
Italo Radio	1937	27.720,00	Gr. Uff. Avv. Gino Bandini
L'Anonima Infortuni	1937	339.710,00	Borsa
Le Gallare	1937	5.303.927,20	Credito Italiano
Lombarda di Distribuz. Energia Elettrica-Vizzola	1937	5.368.487,50	Borsa
Magazzini Frigoriferi SA	1937	1.000.000,00	Prof. E. Oberti
Manifattura di Fermo	1937	279.615,00	Soc. Moizzi & C.
Manifattura Tosi	1937	3.000.000,00	Solbiati Piero e Ernesto Moizzi
Manifattura Tosi	1937	7.395,00	Borsa
Navigazione generale italiana	1937	762.612,00	Borsa
Pincio SA	1937	10.000,00	Alfredo Banfi
Prima Pilatura Triestina di Riso	1937	189.125,00	Roma Imprese Costruzioni
Società Radio Italia	1937	7.000,00	Società Italo Radio
Risanamento Napoli	1937	66.175,00	Borsa
Riunione Adriatica di Sicurtà	1937	692.775,00	Borsa
Spalato - Soc. Italiana Cementi - Portland	1937	4.266.000,00	Ing. Emilio Stock
Sti - Stabilimenti Tessili Italiani	1937	5.999.760,00	Dr. Pasquale Pozzi
Sti - Stabilimenti Tessili Italiani	1937	599.760,00	SA Cottonifici F.Ili Pozzi
Sviluppo della produzione della Cellulosa	1937	100.000,00	Azienda Tabacchi Italiani
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1937	297.155.250,00	Finsider
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1937	8.668.306,25	(dato assente)
Tirrenia	1937	120.000.000,00	Finmare
Tramvie Elettriche della Spezia	1937	40.000,00	Oto
Vianini & C.	1937	316.470,00	Avv. Enzo Storoni
Assicuratrice Italiana	1938	464.050,00	Borsa
Aziende librerie giornalistiche e tipografiche	1938	2,00	Banca Nazionale Agricoltura

Banca Commerciale Italiana	1938	205,90	operazioni diverse
Châtillon	1938	4.478.506,25	Borsa
Compagnia di Antivari	1938	700.000,00	Banca d'Italia AC
Cotonificio F.Ili dell'Acqua	1938	124.380,00	Comp. Finanz. Mobiliare Milano
Deutsche Reichsbahn Gesellschaft	1938	5.164.922,15	Iatcambi
Esercizio Il Truciolo	1938	78.138,00	dr. Zanolì Ferdinando
Esportazione Cementi	1938	227.500,00	E. Stock
European Electric Corp. - Montreal	1938	9.858.375,00	Elettrobanque
Ferrovia Mantova-Cremona	1938	2.100,00	Credit Cremona
Fiuggi Anticolana SA	1938	60.000,00	Adelmo Della Casa
Florio Tonnare di Favignana e Formica	1938	10.000.000,00	Vincenzo Florio
SA Il Truciolo in liq.ne - Carpi	1938	226.137,50	Dr. Ferdinando Zanolì
Immobiliare Turque d'Istanbul	1938	390.388,95	Assicurazioni Generali
Imprese Idrauliche ed Elettriche del Tirso	1938	1.590.275,00	Borsa
Industria Bottoni A. Binda	1938	12.500,00	Cesare Binda
Istriana dei Cementi	1938	1.417.500,00	Ing. E. Stock - Trieste
Metalli Officine Meccaniche Navali in liq.ne	1938	853,50	Industriale Armamento
Mitropa	1938	9.542.359,90	Istcambi
Nazionale Sviluppo Imprese Elettriche	1938	21.763.500,00	Credito Industriale
Peschiere S. Antioco	1938	1.500.000,00	Elettrica Sarda
SA Ricordi & Finzi	1938	2.200.000,00	Franco Fornasari
Risanamento Napoli	1938	1.295.440,00	Borsa
Riunione Adriatica di Sicurtà	1938	1.102.815,00	Borsa
SA di Sicurtà fra Armatori	1938	669.120,00	a Finmare
SA di Sicurtà fra Armatori	1938	927.522,50	a Lloyd Triestino
Unione Raffinerie Siciliane	1938	723.100,00	Soc. Montecatini
Vignola SA per la produzione Materiale da Costr.	1938	145.559,00	Ing. Mario Anderson
Ansaldo SA	1939	26.424.650,00	Borsa
Assicurazioni	1939	651.000,00	Finmare
Assicurazioni Generali	1939	16.059.750,00	Anonima Infortuni
Anic	1939	37.254.536,20	Borsa
Banca Commerciale Italiana	1939	2.704.781,25	operazioni diverse
Cartiera B. Donzelli Cbd	1939	147.050,00	Borsa
Dinamite Nobel az.	1939	82.251,00	Borsa
Distillerie dell'Aura	1939	1.250,00	Dr. Pomilio Amedeo
Elettrica Sarda	1939	891.700,00	Borsa
European Electric Corp. - Montreal	1939	62.699.455,00	Credito Ind.le Venezia
Ferrovie Nord Milano	1939	625.775,00	Borsa
Istituto di Fondi Rustici	1939	46.939.420,00	Banca Ballinzaghi
Italiana per le Fibre Tessili Artificiali già Châtillon	1939	17.128.143,75	Borsa
Italiana Saline Eritree	1939	383.325,00	Prof. Antonio Scialeja
L'Anonima Infortuni	1939	9.029.720,00	Assicurazioni Generali Trieste
Lloyd Siciliano	1939	10.000,00	Lloyd Siciliano per c/terzi

Lombarda di Distribuz. Energia Elettrica-Vizzola	1939	342.806,50	Borsa
Magazzini Generali Alta Italia - Biella	1939	525.000,00	Antonio Scaparone
Manifattura Italiana Juta	1939	258.760,00	Casaretto Pietro
Meridionale di Elettricit�	1939	5.736.500,00	Italiana Superpower Corporation
SA Navigazione Eritrea	1939	1,00	Ministero Finanze
Odero-Terni-Orlando	1939	1.500,00	Termomeccanica Italiana
Officine Moncenisio	1939	31.017,50	Borsa
SA di Sicurt� fra Armatori	1939	3.494.000,00	Finmare
Soc. Termotecnica Italiana	1939	2.000.000,00	Oto
Unes	1939	104.767.665,00	Meridionale di Elettricit�
Ansaldo SA	1940	22.947.368,75	Borsa
Arenella	1940	39.206.249,00	Finanziaria Industriale Veneta
Anic	1940	2.608.495,50	Borsa
Cantieri Navali Riuniti	1940	75.059,00	Borsa
Elettrica Sarda	1940	851.625,00	Borsa
Ferrovie Nord Milano	1940	3.276.538,50	Borsa
Fonderie Officine di Gorizia	1940	4.000.000,00	Cantieri Riuniti dell'Adriatico
Forni elettrici alta temperatura	1940	350.000,00	Forcesi Ugo
Ilva	1940	1.035.625,00	Borsa
Industria dell'olio	1940	338.140,00	Antonio Cannellotto e Missaglia Umberto
Istituto Romano Beni Stabili	1940	149.120.000,00	Italiana Strade Ferr. Meridionali
Istituto Romano Beni Stabili	1940	32.620.000,00	Bernardino Nogara
Istituto Romano Beni Stabili	1940	11.579.014,00	Borsa
Italiana Potassa - Sip	1940	2.740,00	Vulcania
Italiana Vetro d'Ottica - Firenze	1940	187.500,00	Filotecnica
Italiana Vetro d'Ottica - Firenze	1940	187.500,00	Officine Galileo
Italiana Vetro d'Ottica - Firenze	1940	187.500,00	Industriale S. Giorgio
La Citrica	1940	1,00	Finanziamenti Ind.le Veneta di Padova
Innocenti Mangili - Adriatica Saima	1940	3.567.900,00	Vincenzo Brigatte
Nazionale Argille e Caolini - Sanac	1940	1.015.000,00	Ilva
Nazionale Argille e Caolini - Sanac	1940	1.425.000,00	Soc. Ceramica Richard Ginori
Risanamento Napoli	1940	3.886.775,00	Borsa
Mittel - Soc. Strade Ferrate del Mediterraneo	1940	53.278,00	a mezzo Banca
Terni Societ� per l'Industria e l'Elettricit�	1940	26.663.306,25	Borsa
Albergo Terme e Affini	1941	2.073.890,00	R. Terme di Aquil
Assicuratrice Italiana	1941	2.020.307,50	Borsa
Brevetti A. Perego	1941	29.400,00	Borsa
Cantieri Navali Scoglio Olivi	1941	150.000,00	Crda
Carbonifera Monte Promina	1941	8.650.415,00	Commercio Carboni M. Promina
Elettrica Sarda	1941	28.623.312,00	Borsa
Elettrica Sarda	1941	6.250.000,00	Ital. Strade Ferrate Merid.
Ferrovia Mantova-Modena	1941	19.500,00	a mezzo Banca
Ferrovie del Mottarone	1941	150.000,00	Comm. Enrico Pozzani
Finanziaria siderurgica Finsider	1941	2.542.375,00	Borsa

Finanziaria siderurgica Finsider	1941	147.879.500,00	opzioni
Fosfati Tunisini	1941	44.423,80	all'estero
Ilva	1941	22.948.287,50	Borsa
Soc. Italiana per la Prod. della Gomma Sintetica	1941	1.800.000,00	SA Industria Gomma Sintetica
La Dalmatienne	1941	4.621,30	vendute all'estero
Navigazione generale italiana	1941	25.042,50	Borsa
Odero-Terni-Orlando	1941	34.122.950,00	Borsa
Pastifici Riuniti Enos Innocenti - Firenze	1941	(dato assente)	Ministero Esteri franco valuta
Poznanski IK - Litzmannstadt	1941	26.413.548,50	Speidel & Weiber
Reale Compagnia Italiana	1941	380.000,00	a mezzo Banca
Riunione Adriatica di Sicurtà	1941	3.464.594,00	Borsa
Siciliane Ceramiche - Palermo	1941	2.500,00	Società Richard Ginori
Trazione e Imprese Elettriche Milano	1941	3.000,00	Banca Manusardi & C.
SA Triestina di Commercio	1941	1.335.000,00	Comm. Piero Dusio
Veneta per l'EsercizioMagazzini Generali e Sped.	1941	1.500.000,00	Banca Nazionale del Lavoro
Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	1941	29.859.225,00	Borsa
Asfalti Bitumi Comb. Liquidi e Derivati - ABCD	1942	25.000,00	Stisa
Asfalti Bitumi Comb. Liquidi e Derivati - ABCD	1942	25.000,00	Scif
Assicuratrice Italiana	1942	2.240.605,00	Borsa
Bonifiche Ferraresi	1942	59.041.800,00	Banca d'Italia
Cantieri Navali Adriatici	1942	100.000,00	Sagea
Cantieri Navali Adriatici	1942	100.000,00	Sifi
Cantieri Navali Adriatici	1942	100.000,00	Stisa
Cantieri Navali Adriatici	1942	4.700.000,00	Finanziaria Elettricità
Cantieri Navali del Quarnaro	1942	5.000,00	Stisa; Siam
Cellulosa Cloro Soda - Napoli	1942	1.600,00	Stisa; Scit
Ceramica Adriatica	1942	5.000,00	Sifi
Ceramica Adriatica	1942	5.000,00	Sagea
Ceramica Adriatica	1942	681.340,00	Comm. Federico Vaccari
Ceramica Adriatica	1942	217.344,20	Comm. Eugenio Quaglia
Ceramica Adriatica	1942	217.311,60	Ing. Bruno Gherzi
Ceramica Adriatica	1942	184.744,20	Comm. Valentino Baldacci
Coltellerie Riunite Caslino e Maniage Siem	1942	200,00	Stisa
Coltellerie Riunite Caslino e Maniage Siem	1942	200,00	Sagea
Ciom	1942	3.000,00	Stisa
Elettrica Sarda	1942	2.068.737,50	Borsa
Finanziaria assicurativa	1942	343.700,00	a mezzo Banca
Finanziaria di Elettricità	1942	9.000,00	10 a Seges; 10 a Sifi
Finmare	1942	393.500,00	opzioni
Focis in liq.ne	1942	1,00	Stisa
Fondiarla Incendio	1942	1.395.200,00	Fondiarla Vita

Fondiararia Vita	1942	5.083.000,00	Soc. La Magona d'Italia
Frigoriferi Generali	1942	3.000.000,00	Querci Marino
Frigoriferi Generali	1942	3.000.000,00	Mario Pesce
Funicolare Centrale di Napoli	1942	2.032.800,00	Cav. Gr. Cr. Angelo Belloni
Funicolare Centrale di Napoli	1942	1.012.284,00	Soc. Italiana Agr. Sia
Funicolare Centrale di Napoli	1942	2.520.000,00	Immob. Agricola Massalombarda
Funicolare Centrale di Napoli	1942	700.000,00	Avv. Guido Massinelli
Funicolare Centrale di Napoli	1942	560.000,00	Marco Spaini
Funicolare Centrale di Napoli	1942	8.800.000,00	Soc. Iniziative Turistiche
SA Gestioni Esattoriali - Roma	1942	1.666.666,00	Stisa
SA Gestioni Esattoriali - Roma	1942	1.666.666,00	Sifi
SA Gestioni Esattoriali - Roma	1942	1.666.666,00	Sagea
SA Gestioni Esattoriali - Roma	1942	1.666.666,00	Finanziaria Elettricit�
Gestioni Azionarie	1942	6.000,00	Stisa
Il Fabbricone	1942	37.500.000,00	Manifatture Cotoniere Meridionali
L'Immobiliare Agricola in liq.ne	1942	8.000,00	Stisa
Immobiliare Teatri	1942	1,00	Sifi
Imprese Finanziarie e Industriali Sifi	1942	5.000,00	Stisa
Italiana per le Fibre Tessili Artificiali gi� Châtillon	1942	174.478.362,50	Gruppo Laniero
Italiana per le Fibre Tessili Artificiali gi� Châtillon	1942	166.405,50	Gruppo Laniero
Italiana Esercizi Pesca	1942	2.150,00	Sagea
Italiana Esercizi Pesca	1942	2.150,00	Sifi
Italo Polacca Miniere Rybnik	1942	4.500,00	Stisa
Leonardo SA	1942	10.260,00	Sifi e Sagea
Maccaresse SA	1942	1.000,00	Sagea
Maccaresse SA	1942	1,00	Sifiom Fabbrica Bresciana Automobili
Motomeccanica	1942	5.000,00	25 a Stisa, 25 a Scit
Napoletana Terme di Agnano	1942	25.000,00	Sages
Napoletana Terme di Agnano	1942	25.000,00	Spa
Navalmeccanica	1942	10.000,00	50 a Stisa, 50 a Scit
Nazionale Argille e Caolini - Sanac	1942	5.100.000,00	Ilva
Odero-Terni-Orlando	1942	5.312.750,00	Borsa
Ricordi G & C (quota partecipazione 2 mil.)	1942	5.250.000,00	Gruppo Soci Ricordi G & C
Riunione Adriatica di Sicurt�	1942	1.339.265,00	Borsa
Saturnia - Comp. Generale Finanziaria Immobiliare	1942	52.961.500,00	Cotonificio Cantoni
Silurificio Italiano	1942	5.000,00	Stisa
Silurificio Italiano	1942	5.000,00	Scif
Soc. per lo Sviluppo dellaTecnica Ind. Stisa	1942	4.500,00	Softit
Terni Societ� per l'Industria e l'Elettricit�	1942	2.399.825,00	Borsa
Saiga	1943	2.500.000,00	Industria Gomma Sintetica
Ferrovia Suzzara - Ferrara	1943	1.415.000,00	Borsa
Industria Nazionale Chimica e Affini	1943	19.000,00	a mezzo Banca

Innocenti SA - Tubi in acciaio in liq.ne - Safta	1943	200.000,00	Spaim
Odero-Terni-Orlando	1943	7.515.800,00	Borsa
Portorose Soc. per l'Impianto e l'Esercizio di Alberghi. Stab. di Cure e Bagni	1943	407.725,00	Mario Sbisà
Vanossi - Milano	1943	1.228.000,00	Ing. Gino Dell'Are e altri
Zanichelli Nicola - Bologna	1943	1.608.503,00	Sen. Inaia Levi
Dinamite Nobel b.god	1944	957.950,00	Banca C. Ponti
Banca Commerciale Italiana	1945	6.160,00	operazioni diverse
Forestale Triestina	1946	34.765.000,00	Glass - Brunner R. - Brunner F. - Lekner E.
Magazzini Generali Torre Annunziata	1946	40.000,00	Italo Forti
Nazionale Sviluppo Bonifiche	1946	1.936.081,50	Credit
Nazionale Sviluppo Bonifiche	1946	1.934.899,50	Comit
Stet	(senza data)	135.406.000,00	Opzioni

Fonte: Asiri, materiale preparatorio alle sezioni del Libro bianco relative alla gestione finanziaria dell'IRI, SD/644, 1 ex 6.

[248](#) F. Barca, *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma 1997 (II ed. 2010).

[249](#) Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), Ministero per la Costituente, Commissione economica, Sottocommissione per l'industria, *L'IRI e la sua funzione nell'economia industriale italiana. Nota presentata dall'ing. Enrico Ottolenghi*, 1° marzo 1946, ID/183.

[250](#) Asiri, *Le funzioni e l'attività dell'IRI*, Archivio centrale dello Stato, Serie nera (d'ora in poi ACS N) 024.

[251](#) M. Franzinelli, M. Magnani, *Beneduce, Il finanziere di Mussolini*, Milano 2009.

[252](#) Asiri, *Saluto S.E. Beneduce*, ID/719.1.

[253](#) G. Melis, *Storia dell'amministrazione italiana*, Bologna 1996.

[254](#) F. Barbagallo, *Nitti*, Torino 1984.

[255](#) La mano d'opera negli stabilimenti meccanici napoletani passò dai 100 addetti del 1934 ai 248 del 1941. Asiri, *Notizie sull'Istituto per la ricostruzione industriale*, gennaio 1949, ID/519,4.

[256](#) Asiri, Comitato tecnico consultivo. Nuovo assetto dell'industria meccanica napoletana, 4 marzo 1939, ACS N 051.

[257](#) Asiri, *Notizie sull'Istituto per la ricostruzione industriale*, cit.

[258](#) Asiri, *Caratteristiche ed attività della S.A. Bacini e scali napoletani nel quindicennio dal 1929 al 1934*, 10 gennaio 1935, ACS N 051.

- [259](#) Asiri, Documentazione del consiglio di amministrazione 30/12/1935, ID/93,4.
- [260](#) Asiri, Trattative di vendita De Capitani 1935-38, ACS Serie rossa (d'ora in poi R) 012.
- [261](#) Asiri, Comitato tecnico consultivo 1937-42, 05.06.1937-19.08.1943, *Lettera del ministro delle Finanze all'IRI concernente il finanziamento del programma di riassetto delle industrie meccaniche napoletane*, 16.3.1938, ACS N 051.
- [262](#) Asiri, *Convenzione per la cessione del Cantiere di Castellammare di Stabia e documentazione relativa*, 31.1.1939-12.4.1939, ACS N 051.
- [263](#) Fondazione Luigi Einaudi, Archivio Thaon di Revel (d'ora in poi TdR), S.A. *stabilimenti navali e meccanici napoletani «Navalmeccanica» Napoli*, 7 febbraio 1942.
- [264](#) Asiri, Soc. An. per le fibre tessili artificiali già Châtillon, 20.10.1941, ID/734. Si veda inoltre *Decreto del capo del governo del 1° maggio 1939 con cui si autorizza l'IRI a cedere alla Società meridionale di elettricità la partecipazione di 9 milioni di azioni della Unes e a ritirare in corrispettivo azioni della Sme*, 01.05.1939. ACS N 043.
- [265](#) L'ufficio IRI di Napoli era stato istituito nel 1938 per la sistemazione delle industrie meccaniche napoletane. Si veda Fondazione Luigi Einaudi, TdR, IRI, *Sviluppo industriale del Mezzogiorno*, 18.6.1941 e Asiri, *Memorie ufficio IRI Napoli, Cartella B, Attività del Mezzogiorno*, ID/613,2.
- [266](#) Asiri, *Studi e progetti materiale bellico. Artiglierie. Dati forniti dalle società produttrici*, ACS N 111-113.
- [267](#) Asiri, IRI, *Dipendenti in forza alle aziende controllate*, 31.1.1944, ACS N 081.
- [268](#) Nel 1943 Menichella si dimise per «realizzare la sola aspirazione che io abbia di rientrare al mio paese nativo per chiudere colà la vita nella modesta tradizione della mia famiglia». Le dimissioni non furono accettate. Rinunce analoghe furono fatte da Giordani e Paronetto. Asiri, *Lettera del 19 settembre*, ACS N 024.
- [269](#) Menichella fu direttore dell'IRI fino al 1944, anno in cui fu processato per aver assecondato la decisione di trasferire al Nord i titoli dell'IRI. Assolto nel 1946, tornò direttore dell'Istituto, ma fu presto chiamato alla direzione della Banca d'Italia da Luigi Einaudi.
- [270](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, rapporto presentato al capitano Andrew Kamarck, 2 luglio 1944.
- [271](#) Archivio storico della Banca d'Italia (d'ora in poi Asbi), Fondo Einaudi, Riservata, 18 dicembre 1945, Einaudi a Corbino.

[272](#) Sul tema degli aiuti esteri mi limito a rinviare a E. Aga Rossi, *Il Piano Marshall e l'Europa*, Roma 1983; V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra 1938-1947*, Bologna 1994; L. D'Antone, *L'«interesse straordinario per il Mezzogiorno». 1943-1960*, in «Meridiana», n. 24, 1995; Id., *Radici storiche ed esperienza dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno*, Napoli 1996; Id., «Straordinarietà» e «Stato ordinario», in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano*, cit.; C. Spagnolo, *Il Piano Marshall in Italia, 1947-1952*, Roma 2001; M. Campus, *L'Italia, gli Stati Uniti e il Piano Marshall*, Roma-Bari 2008.

[273](#) Il prestito fu trattato da Menichella nel gennaio 1947. Nelle richieste l'IRI esibì i contributi privati alle sue finanziarie e alle sue più grandi aziende: 25% in Ansaldo, 33% in Cantieri Riuniti dell'Adriatico, 43% in Finsider (48% Dalmine, 35% Ilva, 43% Terni), 25% in Odero-Terni-Orlando, 39% in San Giorgio, 58% in Sip, 42% in Stet; si dichiarò ente autonomo, antiburocratico, interessato all'inclusione delle minoranze azionarie, operante come i gruppi privati attraverso il mercato finanziario, le azioni di Borsa, la forma societaria. Asiri, *Relazione dell'IRI a Export-Import Bank Washington, a cura del commissario straordinario dell'IRI, Imbriani Longo*, 24.07.1947, ACS N 25.

[274](#) Per le strategie del secondo dopoguerra, le relazioni fra istituzioni internazionali, le fonti documentarie e bibliografiche, rinvio a L. D'Antone, *L'«interesse straordinario per il Mezzogiorno»*, cit.; Id., *Radici storiche*, cit.

[275](#) D. Menichella, *Intervento in memoria di Alcide De Gasperi*, in *Concretezza*, 16 agosto 1964.

[276](#) B. Curli, *Il progetto nucleare italiano (1952-1964). Conversazioni con Felice Ippolito*, Soveria Mannelli 2000; A. Rigano, *La Banca d'Italia e il progetto Ensi*, in «Quaderni dell'Ufficio Ricerche storiche», 4, 2002; V. Della Gala, *The Rise and Fall of a Nuclear Power Plant in the Italian South. Garigliano, 1957-1964*, tesi di dottorato, University College London, 2010.

[277](#) Asiri, Ufficio di Presidenza, 28.2.47, ID/870,13.

[278](#) Luigi Einaudi volle la pubblicazione degli atti perché il dibattito avvenisse «ex informata conscientia».

[279](#) Baffi scrisse ad Antonio Zecchi a Londra: «lo vedo il mio compito in seno alla commissione nella difesa delle ragioni delle strutture privatistiche, delle decisioni di tipo industriale, decentrate negli organi di gestione delle aziende anziché assommate nei ministeri; del finanziamento attraverso il mercato piuttosto che attraverso il bilancio; delle contabilità distinte tra azienda ed azienda e via discorrendo. In questo orientamento mi pare di avere il consenso della nostra direzione. Di questa commissione faccio parte riferendo alla nostra direzione sui

lavori di riforma dell'IRI». Asbi, Fondo Baffi, Riservata alla persona. Lettera di Baffi a Zecchi, 2.12.1953, cart. 35, fasc. 3.

[280](#) Asbi, Direttorio Menichella, Menichella a Giacchi, cart. 24, fasc. 2, 10 ottobre 1953.

[281](#) Asbi, Fondo Baffi, Monte Oppio, cart. 35, fasc. 1.

[282](#) F. Barca, *Storia del capitalismo italiano*, cit.

5. Le strategie industriali: elettricità e telecomunicazioni

di Adriana Castagnoli

1. L'industria elettrica e telefonica italiana nell'ambito internazionale

In base al primo rapporto statistico della World Power Conference, pubblicato nel 1936, è possibile constatare quale fosse, in quell'epoca, la situazione dell'industria elettrica nei diversi paesi del mondo. Dai dati per il 1933 e 1934 risulta che l'Italia si collocava in ottima posizione (al settimo posto dopo Danimarca, Olanda, Belgio, Svizzera, Lussemburgo, Francia, ma prima di Germania e Stati Uniti) per disponibilità di energia elettrica, inserendosi fra i «primi dieci» al mondo²⁸³. Si può affermare, perciò, che l'Italia seguisse il modello dei paesi europei di minori dimensioni e più densamente popolati, i quali avevano saputo fornire l'elettricità alla popolazione residente meglio delle grandi potenze altamente sviluppate. Le sue industrie avevano colto appieno le opportunità di crescita offerte dal nuovo paradigma elettrico, riuscendo ad avvicinarsi alla «frontiera tecnologica», anche se nella Penisola permaneva un ampio dualismo Nord-Sud nella dotazione di impianti e centrali elettriche.

In generale, i paesi considerati nel rapporto della World Power Conference erano relativamente autosufficienti nella produzione di energia e il movimento di import-export nel settore elettrico internazionale risultava assai contenuto. L'Italia importava quantità assai limitate di elettricità, restando al di sotto del 4%, come Francia e Germania, mentre gli Usa acquistavano oltre confine appena l'1% dell'energia. Inoltre, l'Italia consumava per scopi produttivi e industriali circa tre quarti dell'energia prodotta dalle sue centrali

elettriche, e risultava così allineata ai paesi europei più industrializzati (in Belgio, per esempio, il consumo di energia elettrica per uso industriale era pari al 72%, in Francia al 65%, in Germania al 66%)²⁸⁴.

Tabella 1. *Grado di elettrificazione delle industrie trasformatrici nel 1929-30 in alcuni dei principali paesi industrializzati*

Svizzera	87,8%	Norvegia	73,8%
Svezia	82,5%	Germania	70,0%
Stati Uniti	79,1%	Gran Bretagna	66,3%
Italia	79,0%	Francia	48,8%

Fonte: G. Mortara, *Lo sviluppo dell'industria elettrica nel mondo*, in *Nel cinquantenario della società Edison*, vol. III, a cura della Società Edison, Milano 1934.

Da questi dati si riscontra come l'Italia fosse sostanzialmente in sintonia con i paesi europei più industrializzati. Tuttavia, le differenze erano determinate anche da altri e più eterogenei fattori rispetto alla crescita industriale e dei consumi privati. Contavano, infatti, la presenza di autoproduttori, che in Italia era scarsa; la localizzazione dei siti industriali, che erano concentrati nel Nord della Penisola; la diffusione della produzione idroelettrica, anch'essa in gran parte dislocata nelle regioni settentrionali. Per fare un raffronto, gli Usa, paese all'avanguardia tecnologica, destinavano all'industria appena il 50% dell'energia elettrica prodotta dalle centrali, ma l'autoproduzione era al 23%; la Svizzera il 39%, con un'autoproduzione al 25%; invece in Francia l'autoproduzione si collocava al 32% e in Germania al 43%²⁸⁵.

Anche lo studio sull'elettrificazione dell'industria di trasformazione, realizzato da Giorgio Mortara in occasione del centenario della Edison, giungeva a conclusioni simili, mostrando, fra l'altro, come Stati Uniti e Italia avessero un grado di elettrificazione dei processi produttivi industriali pressoché eguale (rispettivamente 79,1 e 79), sebbene inferiore a quello di Svizzera (87,8) e Svezia (82,5)²⁸⁶.

Tabella 2. *Incremento degli impianti e del traffico telefonico in Italia negli anni precedenti il secondo conflitto mondiale (medie annuali, in percentuale)*

	Impianti urbani	Impianti interurbani	Traffico
1927-1930	25,0	14,7	11

1931-1935	8,1	17,2	3,8
1936-1940	6,4	9,6	8,3

Fonte: Archivio storico della Banca d'Italia, Direttorio Formentini, cart. 20, fasc. 1, Studio di massima per il finanziamento del servizio telefonico in Italia nel quinquennio 1948-52.

Nelle telecomunicazioni, invece, il nostro paese scontava un certo ritardo. Con il passaggio in mano ai privati, nel 1925, si erano introdotti decisi miglioramenti nel servizio telefonico, tanto che il numero delle telefonate quasi triplicò dal 1920 al 1930 (+163%); tuttavia persistevano numerosi impacci: dalla struttura ancora arretrata dei consumi, dovuta al basso livello dei redditi medi della popolazione, alle difficoltà finanziarie di alcune concessionarie telefoniche, causate anche da una politica di eccesso di offerta nel pieno della crisi seguita al crollo di Wall Street. Tali da frenare lo sviluppo nel decennio successivo, quando il tasso di crescita si dimezzò a +88,85%.

Il fatto è che, negli anni fra le due guerre, il sistema telefonico italiano era ancora in una fase iniziale di sviluppo. Gli indici di dotazione delle attrezzature telefoniche alla vigilia della seconda guerra mondiale – paragonati a quelli analoghi di Stati Uniti, Svezia, Svizzera e Olanda – erano compresi in un *range* fra 1 e 7, 1 e 10. In pratica, per colmare questa differenza e raggiungere i livelli delle nazioni all'avanguardia, si sarebbero dovuti decuplicare gli impianti esistenti.

Per valutare in tutti i suoi aspetti la situazione in Italia del settore elettrico e di quello telefonico, occorre considerare anche quali fossero le linee di tendenza prevalenti in Europa. Alla fine degli anni Venti, si era cominciato a discutere sulla realizzazione di una rete elettrica continentale. Si trattava di un'ipotesi che aveva solide basi sia nei progressi tecnologici, grazie ai quali era possibile trasmettere l'energia a lunga distanza e oltre i confini nazionali; sia nella vocazione transnazionale della «famiglia degli elettrici», tecnici e imprenditori, giacché dalla fine dell'Ottocento essa promuoveva congressi, conferenze e associazioni di respiro internazionale ²⁸⁷. Tuttavia, quel decennio era stato contrassegnato dal fatto che l'industria elettrica stava divenendo man mano più organizzata e regolamentata in funzione di finalità nazionali. I motivi erano diversi, ma le considerazioni di carattere militare giocavano un ruolo

importante. L'esperienza della prima guerra mondiale aveva indotto i governi ad assumere il controllo di ogni aspetto dell'economia nazionale, tanto che in Europa si registrarono crescenti interventi di regolazione da parte degli Stati. In Italia, per esempio, l'import e l'export di energia elettrica furono sottoposti all'approvazione del ministero dei Lavori pubblici e le importazioni soggette a una specifica tariffa doganale²⁸⁸.

È in questa fase che l'energia generata dalle centrali idroelettriche divenne protagonista rispetto alla generazione termoelettrica, conseguendo incrementi più elevati tanto nella produzione quanto nella potenza installata. Mentre oltreoceano si realizzava l'interdipendenza fra i due sistemi, nel Vecchio Continente si perfezionavano metodi e strumenti per utilizzare in economia le risorse idriche esistenti. Importanti investimenti furono compiuti per la costruzione delle grandi reti nazionali di distribuzione, in qualche caso di interesse internazionale. Inoltre, quasi tutti gli Stati europei, che gestissero direttamente o meno le reti ferroviarie, dovettero intervenire per fornire una parte dei mezzi finanziari necessari per gli imponenti lavori di elettrificazione delle ferrovie, che così costituirono uno dei comparti preminenti per il rilancio dell'occupazione²⁸⁹.

Quanto alla telefonia, fino alla prima guerra mondiale il suo sviluppo fu meno diffuso in Europa che in Nord America. Del resto, come in molte altre comparazioni fra Europa e Usa, il più elevato costo delle attrezzature e la scarsa disponibilità di terre e di risorse collegate tendevano, tutti insieme, ad accrescere i costi; mentre la domanda era più contenuta, per via di un più basso e diseguale livello dei redditi. Il regime normativo, privatistico oltreoceano, in Europa era invece diffusamente pubblico. Nel 1913 i telefoni risultavano nazionalizzati in Austria-Ungheria, Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Romania, Serbia e Svizzera, nonché in Australia e Giappone. Il divario con gli Stati Uniti si ridusse drasticamente dopo la Grande Guerra, tanto che il numero di telefoni pro capite, nel 1932, raddoppiò. Gli incrementi proporzionalmente maggiori erano stati realizzati in Francia, Spagna, Italia. Tuttavia, in seguito alla crisi del 1929 si registrò un rallentamento nella diffusione dei servizi telefonici, determinato da

fattori strutturali diversi e soltanto in parte attribuibile ai bassi livelli di reddito della popolazione.

Molti osservatori coevi ritenevano che la modesta espansione della telefonia fosse riconducibile alla proprietà pubblica delle aziende, nonché all'incompetenza dei governi nelle questioni industriali. Eppure, furono proprio alcuni paesi europei con un'estesa quota di proprietà pubblica dei telefoni a registrare le migliori performance per numero di apparecchi e chiamate telefoniche pro capite (come Norvegia, Svezia e Danimarca). Il raffronto fra le diverse situazioni suggerisce, anzi, che non è possibile stabilire una chiara correlazione fra la diffusione del servizio telefonico e il sistema proprietario²⁹⁰, come è dimostrato dal fatto che in Italia le linee interurbane erano state in mano pubblica sin dall'inizio del servizio.

Si può concordare, pertanto, con Millward che la diffusione della telefonia dipese, più che dal controllo proprietario, dal modo in cui lo Stato permise e incoraggiò la fusione di sistemi locali, regionali e nazionali. Per realizzare questo processo, che nel caso dei paesi di maggior successo coprì il periodo prima della Grande Guerra, i governi centrali ricorsero ai sussidi al settore privato, specialmente nella fase iniziale di più incerto rendimento. Una volta emersi i network nazionali, molti governi decisero invece di esercitare un controllo diretto sul flusso delle informazioni, evitando in tal modo di erogare nuove sovvenzioni. Sebbene si trattasse di tendenze e percorsi comuni, in realtà ogni paese dovette tener conto delle proprie vicende ed esperienze, e in Europa ciò finì col disegnare un quadro d'insieme assai variegato²⁹¹.

In Italia, la prima guerra mondiale aveva segnato una cesura importante per la struttura del sistema industriale, in seguito al cambio di paradigma produttivo manifestatosi con l'affermazione delle maggiori imprese del paese, impegnate nelle produzioni tecnologiche della seconda rivoluzione industriale (in settori come quelli meccanico, siderurgico, chimico e della gomma). Di fatto, fu la Grande Guerra, nonché quella parallela che i gruppi elettrici condussero per stabilire le diverse aree di influenza, a tracciare la mappa dei sistemi elettrici dei principali gruppi elettrocomerciali: Società Idroelettrica Piemonte (Sip), Edison, Società adriatica di

elettricità (Sade), Tridentina, Centrale, Società meridionale di elettricità (Sme). Lo sviluppo delle grandi dimensioni organizzative e l'aumento post-bellico dei consumi di energia avevano determinato, infatti, l'ascesa delle principali imprese elettriche che, a partire dal 1927, contavano quattro società fra le prime dieci del settore industriale. Nel 1936 sarebbero state sei le imprese elettriche fra le prime dieci e, sino al 1960, almeno quattro di esse (fra cui la Edison e la Sip stabilmente) sarebbero rimaste costantemente nelle prime dieci posizioni del *ranking*²⁹².

Fra gli anni Venti e Trenta si verificò anche l'affermazione delle società telefoniche: tanto che nel 1936 le cinque concessionarie si sarebbero collocate fra le prime dieci società del comparto dei servizi (che sino al 1914 era rappresentato, per il 60%, da imprese operanti nel settore dei trasporti), assommando il 27,6% del totale dell'attivo delle 200 maggiori imprese di tale comparto²⁹³. Quanto all'ordinamento del servizio telefonico in Italia, esso era ripartito, alla vigilia della Grande crisi, fra un'Azienda di Stato e cinque concessionarie private. L'Azienda statale gestiva il servizio internazionale e quello interurbano a lunga distanza; esercitava, inoltre, la vigilanza governativa sull'attività delle compagnie private. Nel caso dei telefoni, vi era una sostanziale continuità nella politica dello Stato, e tale sarebbe rimasta anche dopo il crollo del fascismo, dato che l'Azienda statale continuò a svolgere il servizio internazionale e quello interurbano fra i capoluoghi di regione, nonché a effettuare il controllo tecnico-amministrativo sull'attività telefonica in concessione per conto del ministero delle Poste e Telecomunicazioni. Le cinque concessionarie, invece, avevano in carico il servizio urbano e quello interurbano a breve distanza, suddiviso per zone di concessione: 1) Piemonte, Valle d'Aosta e Lombardia erano affidate a Stipel; 2) le Tre Venezie a Telve; 3) Emilia Romagna, Marche, Umbria, Abruzzi e Molise a Timo; 4) Liguria, Toscana, Lazio e Sardegna a Teti; 5) Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia alla Società esercizi telefonici (Set).

2. Il riordino dell'assetto telefonico e di quello elettrico

La creazione nel 1933, da parte dell'IRI, della Stet segnò un mutamento radicale rispetto alla situazione precedente²⁹⁴. Costituita in forma di holding, la Stet (Società torinese per gli esercizi telefonici)²⁹⁵ aveva per oggetto, a norma dell'art. 3 dello statuto sociale, il controllo tecnico e amministrativo e l'attuazione delle operazioni finanziarie inerenti al possesso delle partecipazioni di maggioranza e di controllo, oltre che di varie società minori, delle tre principali società esercenti l'esercizio telefonico in Italia (Stipel, Telve, Timo) che essa aveva acquisito, e le cui concessioni, iniziate il 1° luglio 1925, sarebbero cessate entro il 31 dicembre 1954/1° luglio 1955²⁹⁶. Quanto alla Teti e alla Set, la prima era rimasta nell'ambito del gruppo finanziario La Centrale, mentre la seconda faceva capo alla società Setemer, a sua volta collegata al gruppo svedese Ericsson.

Tabella 3. *Incremento delle società telefoniche del Gruppo Stet dal 1925 al 1940*

	1925	1940	Incremento
Numero apparecchi	118.400	487.700	+369.300
Km di rete urbana	148.800	605.100	+456.300
Km di rete interurb.	31.700	156.000	+124.300
Abbonati	75.700	346.700	+271.000
Totale annuo conver. interurbane	6.300.000	42.300.000	+36.000.000
Numero di apparecchi per 100 abitanti	0,6	2,2	+1,6

Fonte: Asbi, Banca d'Italia, Direttorio Formentini, cart. 20, fasc. 1, *Note introduttive*.

Vi è un sostanziale accordo fra gli storici sul fatto che il rafforzamento della mano pubblica nel sistema industriale e delle *public utilities* avvenne più per necessità e per la prevalenza di criteri di giudizio improntati a un sostanziale pragmatismo, che come conseguenza di certi propositi di nazionalizzazione che pur circolavano in alcuni ambienti del regime²⁹⁷. Di fatto, con il controllo delle partecipazioni azionarie di Comit, Credito Italiano e Banco di Roma, l'IRI si trovò a gestire un cospicuo numero di imprese attive anche nelle telecomunicazioni e nel settore elettrico. Esclusa l'esistenza di specifici propositi di nazionalizzazione, il presupposto dell'intervento pubblico era che le imprese, una volta risanate, dovessero ritornare ai privati. L'opera di smobilizzo incontrò, tuttavia,

numerose difficoltà sia per il protrarsi della congiuntura internazionale avversa, sia perché Beneduce si oppose all'idea di svendere le imprese rimesse in sesto dall'IRI²⁹⁸.

In pratica, anche per quanto riguarda il settore elettrico e quello telefonico, l'opera dell'IRI si attenne ai principi richiamati esplicitamente da Mussolini nel suo discorso all'assemblea delle Corporazioni del 23 marzo 1936 sul «Piano regolatore dell'economia», che escludevano in linea generale una modifica sostanziale alla forma tradizionale dell'economia capitalistica, sebbene ogni valutazione di merito sarebbe dipesa da preminenti motivazioni di interesse generale²⁹⁹.

Al 1° gennaio 1934 l'IRI deteneva pacchetti di controllo nelle industrie italiane per circa 9 miliardi di azioni (valore nominale) e oltre un miliardo in posizioni di minoranza, ossia azioni per oltre 10 miliardi al nominale, pari a più del 21% del capitale nominale di tutte le società esistenti in Italia a quella data³⁰⁰. Va detto, tuttavia, che questi dati non rappresentavano il reale patrimonio dell'IRI perché i valori erano, in parte, mere espressioni nominali, cioè al lordo delle perdite e, per quanto riguardava le partecipazioni azionarie, comprendevano anche le partecipazioni indirette, ossia, in buona sostanza, i duplicati di investimenti finanziari forse in misura superiore a quella esistente nel restante complesso delle società italiane.

La questione dello smobilizzo dell'industria elettrica venne affrontata nel marzo 1936, nella sessione della Corporazione dell'acqua, del gas e dell'elettricità, che si espresse contro la nazionalizzazione. La notevole e frazionata distribuzione dei capitali azionari investiti nel settore, la modesta entità della manodopera ivi impiegata, nonché la necessità di reperire cospicui capitali d'investimento per la realizzazione di nuovi impianti, furono considerate in quella sede altrettanti fattori che rendevano opportuna la scelta di lasciare in mano ai privati la proprietà e la gestione del comparto elettrico³⁰¹.

Di diverso parere era invece il vertice dell'IRI, che motivò il proprio indirizzo con criteri di politica economica riguardanti il funzionamento e il controllo delle industrie di base come la siderurgia e la chimica,

strettamente connesse con quella elettrica e dipendenti dalla produzione di energia elettrica, nonché di interesse generale per il paese; e ciò in ragione della funzione strategica che l'industria elettrica svolgeva sia per la collettività sia per l'attività economica³⁰². In effetti, lo sviluppo dell'industria pesante e della chimica era, in buona parte, determinato da adeguate forniture di energia elettrica. Perciò si affermava «la conservazione nell'ambito privatistico dell'industria elettrica, senza possibilità di intervento dello Stato; per eccitare una diversa distribuzione ovvero per eccitare la utilizzazione di energia che ora vada perduta per semplici ragioni di tornaconto economico, non pare possibile». Lo Stato «prendendo sotto il suo controllo questo settore, ed avendo la possibilità di imporre l'utilizzazione di energia a scopi di interesse pubblico, tutelerebbe in pieno le necessità della produzione, quelle della difesa, quelle sociali, connesse con la produzione e la distribuzione di energia elettrica»³⁰³.

Quanto all'industria telefonica, nella relazione dell'aprile 1936 i dirigenti dell'IRI si pronunciavano a favore di una soluzione privata. La stretta regolamentazione, tecnica e tariffaria, del settore da parte del ministero delle Comunicazioni, l'ingente rinnovamento e ampliamento degli impianti che quella industria doveva attuare, nonché la propensione del capitale privato a investire nel settore, erano altrettanti elementi che, a giudizio dell'IRI, consigliavano di conservare tale industria in campo privatistico³⁰⁴.

Il mercato finanziario italiano aveva tuttavia capacità ristrette rispetto al complesso delle attività possedute dall'IRI. D'altra parte, i maggiori istituti di credito erano controllati dallo Stato e, dunque, non avrebbero potuto finanziare cospicui investimenti industriali senza creare nuovi immobilizzi. Si riteneva, in ogni caso, che i pochi gruppi industriali privati avessero risorse finanziarie limitate rispetto all'ingente patrimonio industriale dell'IRI, poiché il protrarsi della crisi impediva consistenti emissioni di azioni e obbligazioni da parte dei gruppi rilevati³⁰⁵. Nel merito, i motivi della mancata retrocessione ai privati furono diversi. Alcuni complessi industriali non furono ceduti per motivi di ordine sociale (Terni e Ansaldo erano imprese ad alta intensità di manodopera); altri settori perché soggetti a sovvenzioni

governative (come la navigazione di linea); altre aziende ancora perché operavano in comparti che dipendevano strettamente dalle politiche del governo (come quelle di forniture militari). Tuttavia, ebbero un peso anche altri fattori dovuti alle condizioni generali dell'economia internazionale, come le misure protezionistiche e i tentativi degli Stati di scaricare sui vicini i costi della crisi³⁰⁶. I vertici dell'IRI ritennero, pertanto, che sarebbe risultato meno difficile riorganizzare il comparto elettrico se lo Stato avesse conservato sotto il proprio controllo alcune importanti aziende. Perché ciò avrebbe consentito di utilizzare risorse e materie prime nazionali in una fase di contrazione delle esportazioni e di crescente isolamento economico del paese.

Gli smobilizzi avvennero in due riprese: dal 1933 al 1936 (per complessivi 3.486 milioni) e dal 1937 al 1942 (complessivi 3.564). Furono cedute le partecipazioni di minoranza nell'industria laniera, serica, del rayon, cartaria, ceramica, nelle immobiliari, nelle aziende agricole e in quelle elettriche (nella prima fase). Fra le altre, tornò in mano ai privati la Edison. Non furono ridotte, invece, le partecipazioni nei settori siderurgico, della navigazione, meccanica e cantieri, telefonico ed elettrico (nella seconda fase), della gomma, cellulosa, chimica. Al 31 dicembre 1942 il valore netto delle aziende industriali che facevano capo all'IRI era di 26 miliardi di lire³⁰⁷. Le aziende elettriche e telefoniche costituivano il 21% di questo patrimonio industriale; i cantieri navali e le industrie meccaniche il 31; la siderurgia, la chimica e le miniere il 29; la navigazione il 16; le industrie agricole, immobiliari e varie il 3%.

I risanamenti di aziende industriali furono numerosi e radicali; fra quelli operati nel primo periodo e riguardanti il settore elettrico vi furono la sistemazione della Sip e quella dell'Unione esercizi elettrici (Unes).

L'intervento per il salvataggio della Sip costituì l'antecedente e il modello per i successivi interventi dell'IRI. Il Gruppo piemontese comprendeva un vasto complesso di 28 aziende, operanti essenzialmente nel settore della produzione e della distribuzione di energia elettrica e in quello dei servizi telefonici³⁰⁸. A finanziarne lo sviluppo, negli anni Venti, era stata la Banca Commerciale Italiana,

che aveva concesso crediti per un ammontare superiore a un miliardo di lire, nella presunzione di poter poi consolidare la situazione attraverso emissioni azionarie e di obbligazioni. Divenuta poi impraticabile questa via d'uscita per l'aggravamento della crisi economica, ed essendosi nel frattempo ribassati i valori di bilancio e le quotazioni azionarie delle aziende elettriche, si affidò all'IRI la sistemazione finanziaria di tutto il Gruppo per l'urgenza di consentire alla Commerciale di uscire dalla sua pesante situazione e di disporre di liquidità.

L'IRI, dopo aver invano tentato di interessare alla sistemazione alcuni fra i maggiori potentati industriali italiani, procedette a un approfondito studio della situazione, giungendo alla conclusione che la struttura tecnica ed economica delle varie aziende era sostanzialmente sana, e che il male stava precisamente nei legami che si erano venuti stringendo con la Banca. Il suo intervento si concretò, quindi, in un'operazione finanziaria di vasta portata che istituiva, per la prima volta, un nuovo metodo d'azione in una difficile situazione industriale per evitare il ricorso all'erario e all'Istituto di emissione³⁰⁹.

Il piano industriale di sistemazione del Gruppo stabilì la separazione fra aziende produttrici e distributrici di energia, concentrando le prime mediante il loro assorbimento nella Sip e rendendo indipendenti le seconde. L'eliminazione degli intrecci azionari tra le varie società, pur lasciando sostanzialmente inalterata la struttura delle aziende elettriche, consentì di fondare su basi funzionali di efficienza l'attività del Gruppo.

Il complesso elettrico venne dotato di nuova liquidità sia con la concessione di un credito ventennale al 5%, sia mediante il rilievo di titoli industriali non interessanti il Gruppo da parte dell'IRI, che provvide poi al loro graduale smobilizzo sul mercato. Determinante fu, poi, lo scorporo dal Gruppo delle tre aziende concessionarie dei servizi telefonici, Stipel, Telve e Timo, che passarono alla Stet, il cui capitale di 400 milioni venne interamente assunto dalla Sezione smobilizzi industriali dell'IRI, con lo scopo di curarne il graduale collocamento sul mercato del pubblico risparmio. Per questo l'IRI procedette all'emissione di un apposito prestito obbligazionario Stet di 400 milioni. Si trattò di un'importante operazione di ingegneria

finanziaria, che innovava profondamente le modalità dell'intervento statale, nonché quelle – come l'IRI tenne a rilevare – concernenti «la tecnica del finanziamento di grandi complessi industriali, per i quali il risparmio non gradisce in certe fasi della congiuntura, correre il rischio della sottoscrizione azionaria pura e semplice»³¹⁰.

Negli ambienti economici l'operazione Sip-IRI venne accolta con grande interesse. Furono molteplici le offerte di acquisto di pacchetti azionari del Gruppo Sip avanzate da banche e gruppi privati diversi, con trattative riservate ed esterne al mercato ufficiale della Borsa che aumentarono notevolmente nel mese precedente lo scorporo delle telefoniche³¹¹. Questo meccanismo finanziario troverà importanti successive applicazioni da parte dell'IRI, rendendo possibile, mentre le condizioni del mercato dei capitali erano quanto mai sfavorevoli, un riavvicinamento del risparmio medio e piccolo alle necessità finanziarie dell'industria manifatturiera.

Le nuove obbligazioni Stet, garantite dallo Stato per il capitale e per l'interesse minimo del 4%, davano diritto a una partecipazione ai dividendi attribuiti alle azioni Stet conservate in gestione speciale dall'IRI, nonché a ottenere in qualunque tempo il cambio delle obbligazioni in un corrispondente numero di azioni Stet. La fiducia dei vecchi azionisti Sip garantì il successo dell'operazione messa a punto da Beneduce: ai primi di dicembre 1933 essi avevano infatti largamente provveduto ad avvalersi del diritto di sottoscrivere le obbligazioni IRI-Gestione Stet loro riservate dall'Istituto, sia sottoscrivendole in proprio sia cedendo ad altri i diritti di opzione. Solo 198.000 azioni su 6.780.000 non si erano ancora avvalse del diritto di opzione³¹². Tutte le obbligazioni erano state assunte da un apposito sindacato di garanzia costituito esclusivamente da enti di diritto pubblico. Il 15 dicembre 1933 la giunta centrale amministrativa del Consorzio sovvenzioni su valori industriali (Csvi) decideva, pertanto, di concedere un finanziamento di 70 milioni di lire destinati alle tre concessionarie telefoniche, come richiesto dal direttore della società Paride Formentini³¹³.

Il 21 ottobre 1936, al termine dei tre anni fissato al momento del lancio del prestito obbligazionario IRI-Stet, entro il quale vigeva la nominatività del titolo Stet, l'IRI era ancora formalmente proprietario

del 95% circa del capitale sociale della holding. Successivamente si moltiplicarono le richieste per l'esercizio del diritto di opzione. Il risanamento delle telefoniche si risolse, infatti, in un notevole successo, come attestavano i buoni conti economici e i dividendi distribuiti dalle concessionarie. Perciò, alla metà del 1937, la quota IRI scese al 73% del capitale sociale Stet, mentre il resto risultava distribuito fra numerosi piccoli e medi azionisti. Per la prima volta, un intervento realizzato in nome dello Stato nell'ambito di una struttura aziendale privata non soltanto ne aveva risanato l'attività industriale, ma aveva anche permesso che le imprese fossero condotte con metodi privatistici, pur escludendone – secondo l'IRI – «i danni e gli inconvenienti». Fu questa la novità più rilevante introdotta dall'IRI di Beneduce nel complesso industriale finito in mano pubblica.

Il «modello Sip» venne adottato in tutte le successive operazioni di salvataggio: in particolare, nella sistemazione della Unes, contigua alla Sip anche per settore produttivo; nonché nella sistemazione dei servizi marittimi di linea, compiuta nel 1936, con la quale furono concentrate in quattro società, raggruppate nella Finmare, i servizi prima affidati a nove società in condizioni giudicate dall'IRI di «sterile e irrazionale concorrenza»³¹⁴.

La Unes era una grande azienda di rilevanza nazionale che esercitava la produzione e distribuzione di energia elettrica in una vasta zona dell'Italia centrale fra Abruzzi, Molise, Marche, Umbria e in parte del Lazio e della Campania. Importanti volumi di vendita venivano realizzati inoltre in Toscana, Liguria, Piemonte e Lombardia. Il capitale della società era ripartito fra decine di migliaia di piccoli azionisti, allettati dagli alti dividendi distribuiti e promessi per il futuro. Con il precipitare della situazione economica verso la crisi, la Unes si trovò nella morsa di un'esposizione eccessiva dovuta a un'imprudente politica di espansione volta ad accaparrarsi energia. L'eccesso di offerta si misurò con la carenza della domanda: l'energia non poteva essere collocata sul mercato sia per il peggioramento della congiuntura, sia per la scarsa industrializzazione delle zone servite dalla società. La gestione condotta con criteri amministrativi non propriamente rigorosi determinò lo stato di fallimento della società, dato che le sue azioni

erano crollate, dal picco della quotazione massima di 134 lire, a 12 lire cadauna: così che alla fine s'era reso necessario l'intervento dell'IRI.

Entrambe le operazioni furono studiate e realizzate dall'Istituto mirando a rafforzare l'azionariato diffuso e ad offrire garanzie per l'investimento dei piccoli risparmiatori. Nel caso Sip lo scorporo delle telefoniche, finanziato con il ricorso al mercato obbligazionario, aveva messo a disposizione dell'IRI i capitali necessari per il pagamento della cessione dei titoli delle tre società telefoniche, consentendo il potenziamento del gruppo idroelettrico tanto per l'aspetto produttivo, quanto per quello finanziario. Nella vicenda Unes, invece, per dare valide basi di razionalità economica alla società, si provvide innanzitutto a ridisegnare le zone di distribuzione con la cessione delle *enclaves* liguri, piemontesi e lombarde. Si trattava di un'operazione che, data la situazione fallimentare della Unes, richiese all'IRI l'impegno di garantire alla società un rilevante finanziamento (276 milioni di lire); altre cospicue risorse finanziarie furono ottenute con il consolidamento dei debiti verso la Banca Commerciale sia con un aumento di capitale, sia con un mutuo ventennale. In questo caso, l'IRI volle assicurare ai piccoli azionisti la possibilità di sottoscrivere l'aumento di capitale, senza sborsare immediatamente l'importo necessario, disponendo particolari agevolazioni a loro favore (come l'anticipo dell'aumento di capitale da parte dell'IRI e la sostituzione mediante pegno a favore dell'Istituto delle vecchie con nuove azioni Unes)³¹⁵.

3. L'IRI e i rapporti con l'industria privata

I passaggi decisivi per la definizione dell'intervento pubblico nel settore elettrico e per la trasformazione dell'IRI in ente permanente vennero, in pratica, a coincidere nel corso del 1935. Innanzitutto, venne restituita ai privati la Edison e con essa la finanziaria Bastogi, della quale Beneduce deteneva la presidenza dal 1926. Quest'ultima manteneva, pertanto, il tradizionale ruolo di snodo del capitalismo italiano, nonché di luogo di mediazione fra gli interessi dei maggiori gruppi industriali privati e pubblici. Restarono all'IRI Sip, Unes e Terni.

Fu la mancata retrocessione della Sip e della Terni a segnare la strada per la permanenza dell'industria elettrica in mano pubblica. Sul piano degli equilibri fra i gruppi privati, e fra questi e lo Stato, la retrocessione al capitale privato della Edison era stata controbilanciata, infatti, dal passaggio della Sip e della Unes all'Istituto di via Veneto. Beneduce, riconoscendo l'importanza di ristabilire una situazione di equilibrio analoga a quella precedente la crisi, negò infatti alla stessa Edison di partecipare, seppure con un apporto minoritario, all'aumento di capitale nella Sip³¹⁶. Né ebbe alcun esito, come si vedrà, il tentativo esperito dal presidente dell'IRI di creare un gruppo misto di intervento finanziario e industriale per il risanamento della Sip con l'apporto dei maggiori potentati finanziario-industriali (Fiat, Centrale-Pirelli, Gruppo Cini). La precoce creazione della Stet, la prima finanziaria istituita dall'IRI, dimostra, anzi, che la necessità di reperire capitali freschi per il rilancio delle società telefoniche precedentemente controllate da Sip si configurò fin da subito come un elemento distintivo di razionalizzazione dell'intervento pubblico, basato sulla specializzazione settoriale in contrapposizione al multisetorialismo che caratterizzava l'organizzazione precedente tanto della Sip come degli altri gruppi confluiti sotto le insegne dell'IRI³¹⁷.

Sebbene le vicende di Sip ed Edison siano quelle di maggiore visibilità, le decisioni prese in complesso da Beneduce e Mussolini, fra il 1933 e il 1935, sortirono effetti di ben più ampia portata per gli equilibri fra capitale pubblico e privato, in quanto tracciarono una nuova mappa del potere economico a vantaggio dello Stato. Come sta a dimostrare la definitiva cessione della Unes alla Società meridionale di elettricità nel 1939, poiché essa trasferì la produzione e distribuzione di energia elettrica nelle regioni centro-meridionali e insulari, pur con l'eccezione di alcune *enclaves* nel Lazio, nelle mani di manager di fiducia del presidente dell'IRI.

Con il passaggio all'IRI della Unes si erano poste anche le condizioni per la costituzione di un gruppo integrato fra Terni, Unes e Sme. Fin dal 1932 i vertici della Terni avevano proposto di integrare più strettamente le attività elettrochimiche e la produzione idroelettrica della Società con i grandi utenti di energia come Unes e

Sme, e ciò anche nella prospettiva di adeguate forniture all'industria siderurgica e bellica. In pratica, l'importanza strategica per la politica del regime fascista di questo complesso d'interessi industriali e produttivi fu tale da indurre Mussolini e Beneduce a riconfermare nel 1935 il ruolo della Terni come «cerniera» e snodo strategico del sistema elettrico nazionale³¹⁸.

Dopo i primi progetti di alienazione del pacchetto azionario e di divisione dell'acciaieria dagli impianti idroelettrici ed elettrochimici, Mussolini e Beneduce decisero, per il resto, di non intaccare né le partecipazioni dell'IRI nella grande azienda umbra, né l'integrità delle sue diverse attività industriali. Questa risoluzione conferì alla Terni (in quanto, a un tempo, impresa siderurgica, chimica ed elettrica) una particolare rilevanza nel sistema industriale italiano. Da una parte, essa acquisiva la funzione di «cerniera» tra il sistema idroelettrico alpino e quello dell'Italia meridionale; dall'altra, la posizione raggiunta nel comparto chimico nei confronti della Montecatini, nonché il nuovo impulso dato a entrambe queste attività, mise a disposizione dello Stato un settore produttivo strategico, delimitando in tal modo i confini d'azione fra pubblico e privato nel sistema industriale italiano per lungo tempo³¹⁹.

La sistemazione della Unes, avviata nel 1937, si concluse nel 1939 con il passaggio alla Sme. Fu questa operazione a sancire il progetto di rinascita industriale del Mezzogiorno perseguito da Giuseppe Cenzato sia come presidente della Sme sia, dal 1932, quale presidente dell'Unione industriale di Napoli, e che assegnava all'intervento dello Stato un ruolo determinante per lo sviluppo del Sud. Infatti, con il graduale passaggio della Sme sotto l'influenza dell'IRI, i vertici dell'Istituto posero le premesse per un'azione più incisiva a favore dello sviluppo industriale del Meridione. Cenzato fu l'uomo chiave del piano di consolidamento dell'apparato industriale nazionale che, nel Sud, passava attraverso la creazione di maggiori disponibilità di forza motrice in loco e, quindi, dello sviluppo dell'industria elettrica meridionale. In effetti, Cenzato era convinto che soltanto lo Stato, agendo quale fattore «sostitutivo» – per usare la nota concettualizzazione di Alexander Gerschenkron –, potesse offrire alle imprese operanti nelle regioni del Sud le risorse

finanziarie e le condizioni produttive necessarie per raggiungere condizioni di parità con le industrie del Centro e del Nord Italia³²⁰. Veniva così a compimento il progetto maturato nel 1935 con l'accordo fra Sme e Terni e che, nel gennaio 1939, portava i vertici dell'IRI ad affermare: «nessuna occasione dovrebbe essere trascurata per rafforzare il comando dello Stato nella Società meridionale di elettricità, alla testa della quale sta un uomo, l'ingegner Cenzato, sul quale il governo può fare pieno affidamento»³²¹.

D'altra parte, il disegno interventista a favore dello sviluppo industriale e del riscatto del Mezzogiorno trovava negli ambienti dell'IRI un favorevole terreno di coltura, data l'eccezionale «comunione d'intenti» che legava i componenti di questa élite tecnocratica con Beneduce³²².

Di fatto, negli anni Trenta il mercato dell'energia idroelettrica si caratterizzava come un oligopolio regolato con intenti politici in un mercato gravato da un eccesso di produzione³²³. La questione se il capitalismo italiano sia «politico» e, dunque, diverso e opposto a quello manageriale americano o a quello cooperativo tedesco, per non dire di quello individuale inglese, trova pertanto alcuni elementi di riscontro positivo tanto nella vicenda Unes-Sme, della quale si è detto, quanto in quella della mancata privatizzazione della Sip.

Che i vertici dell'IRI, in un primo tempo, avessero un atteggiamento favorevole alla retrocessione ai privati, è dimostrato dalle diverse riunioni indette a tal fine, e alle quali parteciparono per gli industriali Agnelli, Cini, Motta, Pirelli, Valletta³²⁴. Beneduce e i suoi collaboratori agirono con molto pragmatismo, compiendo diversi tentativi di smobilizzo della società³²⁵, muovendo dal presupposto di salvaguardare gli equilibri di potere e indicando una soluzione duratura in linea con le esigenze economico-finanziarie dell'industria elettrica. Tuttavia, nella riunione del 5 ottobre 1933 Beneduce informò il consiglio di amministrazione dell'IRI che «non essendo stato possibile di addivenire ad un accordo con i maggiori gruppi industriali chiamati nel luglio scorso, l'IRI ha dovuto studiare la sistemazione della Sip indipendentemente da apporti di altri gruppi

industriali. Il presidente espone le conclusioni di tali studi che hanno conseguito l'approvazione del capo del governo e del ministro delle Finanze»³²⁶.

Si procedette così allo scorporo delle telefoniche con la creazione della Stet. Se l'atto costitutivo di una società rappresenta un documento importante per comprendere alleanze, risorse e poteri all'origine della nuova impresa, quello della Stet (che venne siglato nello studio torinese del notaio Annibale Germano il 21 ottobre 1933 fra due soli «comparenti», il presidente dell'IRI e Donato Menichella³²⁷) dimostra, innanzitutto, che la sua creazione avvenne di gran fretta e che fu frutto di un patto di fiducia fra pochissimi soggetti. La durata legale della Stet, con sede in Torino, venne stabilita sino al 31 dicembre 1960 e le 200 azioni iniziali, del valore nominale di 500 lire l'una, furono ripartite fra IRI (185), Beneduce (10) e Menichella (5). A presiedere il primo consiglio di amministrazione fu eletto Ugo Bordoni, fisico della Scuola di Roma e autorevole esponente dell'Associazione elettrotecnica italiana³²⁸.

La decisione di scorporare le telefoniche era maturata negli ambienti della Sofindit, dopo un'indagine accurata sulle condizioni patrimoniali del gruppo Sip, voluta e predisposta da Oscar Sinigaglia con la collaborazione di uno staff tecnico di sua stretta fiducia. Sinigaglia riteneva che per restituire la società ai privati fosse opportuno scorporare le telefoniche, e ciò tanto per ridurre l'operazione a dimensioni industriali più consone al mercato finanziario italiano, quanto perché le concessionarie facenti capo alla Sip erano fundamentalmente sane e sarebbero tornate redditizie, una volta adottati corretti criteri di gestione. Esse costituivano, anzi, l'affare più redditizio del gruppo.

In realtà, la separazione fra elettricità e telefoni era stata la prima opzione messa a punto dagli industriali del settore interessati all'operazione, come Virginio Tedeschi. Produttore di cavi e conduttori elettrici, nonché proprietario della Ceat (Cavi elettrici e affini Torino), Tedeschi aveva guidato un gruppo di esponenti della finanza e dell'industria piemontese nel tentativo di acquisire le telefoniche già nell'estate del 1932; ma era stato costretto ad abbandonare l'iniziativa perché – come egli avrebbe osservato in

una lettera a Beneduce – non aveva trovato nell’ambiente industriale italiano chi possedesse i mezzi finanziari per effettuare il conguaglio verso Sip e i suoi creditori, ossia la Commerciale³²⁹. Perciò, s’era convinto che, alla fine, non restasse altra soluzione che lasciare la Sip in mano pubblica³³⁰.

I capisaldi di quest’operazione, con lo scorporo delle telefoniche, il loro passaggio a una holding, nonché la fusione delle società elettriche in Sip e il consolidamento del debito mediante un mutuo ventennale con Comit, furono il risultato di un compromesso fra le necessità dell’impresa e le urgenze della politica. Da una parte, c’era il piano industriale di salvataggio, ispirato a criteri d’intervento privatistici, delineato da Tedeschi e Sinigaglia nell’ambiente Sofindit; dall’altro, c’era invece l’esigenza di Beneduce di reperire le risorse finanziarie necessarie per compiere l’operazione senza gravare sulla Banca d’Italia³³¹. In particolare, la creazione della Stet fu un’operazione di ingegneria finanziaria che mirava a ridare fiducia al risparmio e ai piccoli investitori con la costituzione, per iniziativa pubblica, di un’azienda di forma giuridica moderna come una holding, che all’estero era appannaggio dell’iniziativa privata³³².

La questione della retrocessione del gruppo Sip tornò alla ribalta nella primavera del 1935, quando il podestà di Torino, Sartirana, cercò di mettere insieme le due cordate di aspiranti acquirenti, capeggiate rispettivamente da Agnelli e dal senatore Alfredo Frassati³³³. In una nota del 12 maggio Mussolini precisava al ministro delle Finanze, Thaon di Revel, che lo smobilizzo non poteva che essere integrale e avvenire nelle linee prospettate dal rapporto IRI del 7 maggio, avallando in toto la linea di Beneduce. Gli acquirenti dovevano, perciò, pagare al prezzo fissato le azioni e inoltre liquidare 208 milioni di crediti (formalmente concessi dalla Commerciale, in realtà dall’IRI)³³⁴. Il debito con la Commerciale era riscontato infatti dalla Banca d’Italia, così come le azioni delle società che l’IRI possedeva, direttamente e indirettamente, si appoggiavano sulla circolazione della Banca mediante il debito che l’IRI aveva con Via Nazionale³³⁵. Ma ancora una volta la trattativa si

arenò sulla questione del mutuo con la Commerciale, che gli industriali non intendevano accollarsi.

Nel frattempo Mussolini aveva maturato la convinzione che il controllo pubblico di alcune industrie fosse strategico per la politica di potenza del paese. A sua volta, Beneduce aveva ben chiaro che lo Stato doveva avere un ruolo e una visione del capitalismo italiano non subordinati agli interessi privati. Proprio il rischio di un indebolimento del controllo dello Stato, a vantaggio della creazione di un sistema telefonico gestito dai gruppi economici privati più potenti, fu uno dei motivi che indussero il presidente dell'IRI a non cedere la Stet a una cordata di imprenditori guidata da Alberto Pirelli.

Commentando la proposta di Pirelli per l'acquisto di Stet da parte di un gruppo formato in prevalenza da Agnelli, Motta e lo stesso Pirelli, Beneduce osservava, nel maggio 1935:

L'IRI ha creduto di rifiutare l'offerta per due ragioni: a) perché l'IRI ha considerato che se la Stet fosse caduta nelle mani del Gruppo così formato, dato che Pirelli ha la proprietà di Teti ed ha una partecipazione nella Società per i telefoni del Mezzogiorno, si sarebbe in definitiva, messa nelle mani di un solo gruppo la situazione telefonica di quasi tutta l'Italia. Per ovvie ragioni, ciò rappresenterebbe un indebolimento della situazione di controllo da parte dello Stato; b) perché le condizioni di pagamento prospettate erano tali che, se accolte, avrebbero fatto beneficiare interamente il gruppo di parte importante dell'operazione di credito a lungo termine effettuata nel nome dell'IRI (250 milioni)³³⁶.

Con la costituzione del sindacato di collocamento delle obbligazioni Stet attraverso le casse di risparmio, l'IRI si era assicurato i mezzi per poter gestire le società telefoniche mediante un management indipendente dagli altri gruppi industriali o bancari e, pertanto, più disposto a perseguire obiettivi politici e di interesse economico generale. L'operazione Stet, innovando i metodi di raccolta del risparmio mediante la garanzia dello Stato (prevista dall'art. 9 della legge costitutiva dell'IRI, qualora ricorressero ragioni di pubblico interesse), mirava a favorire la rinascita della fiducia del pubblico negli investimenti azionari, rafforzando così il consenso dei risparmiatori verso il Regime³³⁷. L'obiettivo era di assicurare alle aziende risanate una «vita tranquilla al riparo da gruppi con interessi contrastanti nel campo della produzione o aventi finalità di mera

speculazione»³³⁸. Perciò la scelta dei nuovi dirigenti delle aziende passate in mano all'IRI era ritenuto a tal fine tanto essenziale quanto l'assestamento finanziario.

Eppure, alcuni anni dopo, la questione della «insufficienza dell'iniziativa privata» nel settore industriale verrà indicata dall'IRI come il principale motivo della sua trasformazione in ente permanente³³⁹. Ricostruendo la strada percorsa sino al 1943, gli estensori del rapporto ricordavano che, a seguito dell'affievolirsi della crisi, una volta cedute all'iniziativa privata tutte le partecipazioni facilmente vendibili, sistemati i rapporti con il Tesoro e con la Banca d'Italia, all'IRI era rimasto un patrimonio netto piuttosto cospicuo³⁴⁰. E che, pertanto, s'era continuato a procedere in via «istituzionale», per risolvere la questione dell'insufficienza dell'iniziativa privata³⁴¹. E ciò mediante altre società anonime amministrate in forma privatistica da un istituto autonomo come appunto l'IRI³⁴².

Si trattava di una proposta di intervento innovativa tanto rispetto al modello pubblico delle aziende industriali statali (come le Ferrovie) quanto a quello delle imprese parastatali (per esempio l'Azienda carboni italiani). Con questo cambiamento istituzionale lo Stato fissava, al tempo stesso, i presupposti per una collaborazione fra pubblico e privato su un piano di parità, aprendo così una nuova stagione del capitalismo italiano³⁴³. C'era, inoltre, la possibilità di ricorrere a un finanziamento industriale attraverso titoli assorbibili dagli istituti di credito e aventi le massime garanzie giuridiche ed economiche, la cui forma poteva adattarsi e adeguarsi alle varie circostanze di mercato.

Fu questa la reale novità e l'essenza politica della trasformazione dell'IRI in ente permanente in una fase, come il biennio 1936-37, che scontava gli effetti della lunga crisi che aveva scoraggiato, secondo i dirigenti dell'Istituto, l'iniziativa privata anche nel campo della piccola e media impresa. I presupposti dell'intervento dello Stato nell'economia, secondo i vertici dell'IRI, sarebbero rimasti altrettanto validi anche nel caso si fosse giunti a una reale applicazione della legge di socializzazione dell'industria, come quella poi varata dalla Repubblica Sociale Italiana nel febbraio 1944, con particolare

riferimento alle imprese di grandi dimensioni (come appunto quelle elettriche e telefoniche). Dichiarando la ferma avversione a qualsivoglia genere di collettivizzazione, i dirigenti dell'IRI ribadirono perciò, in quella circostanza, come fosse più efficace e utile l'adozione di formule prontamente realizzabili come quella degli enti statali sul tipo dell'IRI³⁴⁴.

Un altro aspetto importante dell'opera dell'IRI – come si è detto – fu il suo impegno per l'elettrificazione del Mezzogiorno. A metà degli anni Venti le reti elettriche nel Sud servivano l'82% della popolazione e il 65% dei comuni, a fronte di una media nazionale che raggiungeva rispettivamente il 91% degli abitanti e l'83% dei comuni italiani. Con l'eccezione della Campania, che aveva una struttura dei consumi energetici simile alla media nazionale, le regioni meridionali destinavano a illuminazione pubblica e usi privati la stragrande quantità dell'energia elettrica. Più che essere un indicatore di progresso civile, questo utilizzo «domestico» denotava, invece, l'arretratezza industriale del Mezzogiorno. Il Sud scontava, d'altronde, due debolezze strutturali: l'esiguità di corsi d'acqua adatti alla produzione idroelettrica e la tradizionale predominanza dell'attività agricola.

La principale fra le società idroelettriche operanti nelle regioni del Sud era la Società meridionale di elettricità. La Grande crisi aveva colto la Sme nel pieno del suo programma di sviluppo della rete distributiva, con un notevole surplus di energia e una cospicua esposizione debitoria. Sin dagli anni Venti la dirigenza della Sme aveva guardato agli impianti dell'Italia centrale per compensare le difficoltà e gli oneri di costo di quelli meridionali, fortemente svantaggiati dai sistemi orografici. Finché, per iniziativa di Giuseppe Cenzato, nel 1929 venne siglata l'intesa produttiva fra la Società meridionale e la Terni di Arturo Bocciardo. La società umbra aveva sviluppato, infatti, un poderoso sistema di produzione idroelettrica, accanto a un'imponente programma siderurgico, e sottoscritto un accordo di fornitura anche con la Unes.

Questi tre gruppi contavano da tempo su rapporti privilegiati con la Comit. Ma nel 1930, in seguito a un rovesciamento inaspettato di alleanze all'interno della Meridionale, il comando del gruppo passò a un sodalizio fra il Credit e la finanziaria Italo-Suisse. Perciò, con

l'aggravarsi della situazione di mercato, furono nel 1932 i vertici del Credito a ventilare l'ipotesi di una «nazionalizzazione della Sme» per prevenire i rischi del cambio con un franco svizzero particolarmente apprezzato, qualora non si fosse riusciti a ridurre drasticamente il peso della finanziaria elvetica nel capitale della Meridionale³⁴⁵. In pratica, toccò a Beneduce, a un tempo consigliere Sme e presidente Icipu, predisporre il programma di risanamento che, da un canto, doveva consentire alla Sme di liquidare i debiti in lire e, dall'altro, ai soci svizzeri di consolidare i loro crediti mediante un'emissione di obbligazioni sul mercato internazionale per un valore di circa 200 milioni di lire. Con una serie di operazioni finanziarie Beneduce favorì, dunque, il riassetto dei conti della società, mutandone nel contempo il profilo azionario. Mentre i soci svizzeri divenivano un solido referente finanziario, l'IRI acquisì il 10% delle azioni Sme (arrivando successivamente al 40%, alla pari con gli azionisti svizzeri). Con questo pacchetto di minoranza, l'Istituto poteva orientare direttamente e indirettamente le scelte di politica industriale della Meridionale: sia attraverso la Bastogi, a sua volta azionista della Sme, che aveva avviato anch'essa una politica meridionalistica e che, dal 1926, era presieduta dallo stesso Beneduce; sia attraverso la presenza azionaria dell'Istituto nelle due finanziarie che detenevano importanti quote nella Meridionale, ossia la Italo-Suisse e la Italian Superpower Corporation (controllata a maggioranza dall'IRI).

I risultati di queste scelte politiche si sarebbero visti nel dopoguerra. Dei programmi di sviluppo e di nuovi impianti delle aziende dell'IRI in corso di attuazione nel 1950, un quarto sarebbe stato infatti destinato al Mezzogiorno, con investimenti per 32 miliardi su un totale del gruppo IRI di 123 miliardi. La quota più rilevante sarebbe stata riservata al comparto idroelettrico (con 14 su 37 miliardi). Scarsi saranno invece gli investimenti nel settore telefonico (i 9 miliardi previsti non riguardavano il Sud)³⁴⁶, poiché le società IRI erano concessionarie del servizio per l'Italia settentrionale e medio-orientale; invece nella società Set, concessionaria per l'Italia meridionale, l'Istituto aveva solo una partecipazione di minoranza.

Per quanto riguarda il settore telefonico, l'IRI si trovò a intervenire in una situazione difficile, dato che le concessionarie che gestivano le chiamate urbane e quelle interurbane a breve distanza non avevano potuto colmare i gravi ritardi del paese nelle telecomunicazioni³⁴⁷. A livello europeo l'Italia, con 12 apparecchi telefonici ogni mille abitanti, si confrontava alla pari soltanto con la Spagna, rispetto ai 30 apparecchi della Francia e ai 46 del Regno Unito e della Germania³⁴⁸.

Il compito di modernizzare il servizio toccò, pertanto, alla Stet, in quanto le zone di concessione delle sue società erano le più industrializzate del paese. La Stet aveva rilevato dal gruppo Sip tutte le attività telefoniche che facevano capo a tre delle cinque concessionarie esercenti in Italia il servizio telefonico. Queste società (Stipel, Telve, Timo) erano contigue per territori di concessione. Si trattava di un vantaggio enorme perché, quanto alla gestione industriale, la Stet appariva come un'unica società; tuttavia, le tre aziende che ad essa facevano capo non erano alla pari né per efficienza patrimoniale, né per rendimento, né per immobilizzi finanziari.

Ai suoi esordi, il 30 ottobre 1933, il Gruppo Stet aveva ereditato dalla Sip un'esposizione complessiva di circa 820 milioni di lire di debiti consolidati e circa 350 milioni di debiti fluttuanti diversi. In un triennio la Società riuscì a diminuire notevolmente la propria esposizione, contenendo all'estremo le spese per nuovi investimenti ed esercitando un rigoroso controllo sui conti. La situazione finanziaria migliorò a tal punto che, nel 1936, la holding prevedeva di poter contare esclusivamente sulle proprie risorse, senza ricorrere a debiti, per i futuri programmi d'espansione e la realizzazione d'impianti: ciò che ebbe immediate ricadute in termini di plusvalore del titolo³⁴⁹.

Il controllo della Stet era a quell'epoca assicurato da un «vincolo consortile» fra un gruppo di detentori di azioni della holding (soprattutto casse di risparmio) che delegavano all'IRI l'esercizio del diritto di voto. Pertanto, la maggioranza azionaria era rimasta sotto la tutela dell'Istituto anche dopo la cessazione della «gestione

speciale» delle azioni Stet, conservata presso l'IRI in attesa del compimento della conversione delle obbligazioni in azioni³⁵⁰.

I buoni profitti e le solide prospettive delle telefoniche stavano tuttavia suscitando più di un appetito, e ciò metteva a rischio la posizione di controllo dell'IRI. A motivo della crescente redditività delle aziende Stet, che veniva tenuta artificiosamente bassa in sede di bilancio³⁵¹, da più parti – e in primo luogo da alcuni enti pubblici come l'Ina – si era manifestata l'intenzione di convertire le obbligazioni in azioni. Intendendo conservare il controllo sulla holding, i vertici dell'IRI decisero di puntare all'operazione di acquisizione delle obbligazioni ancora in mano al sindacato di controllo a prezzi di mercato³⁵².

Questo passaggio avvenne con la mediazione del governatore della Banca d'Italia, Azzolini, fra il dicembre 1939 e i primi mesi del 1940. In tal modo l'IRI si assicurò il controllo di Stet con poco più della metà del pacchetto azionario della finanziaria, lasciando il resto del capitale sociale sul mercato e proseguendo in una politica di dispersione del capitale sociale fra una moltitudine di piccoli e piccolissimi azionisti. Nel dopoguerra, il 42% del capitale sociale risultava così suddiviso in quote individuali che al massimo potevano rappresentare l'1% dello stesso capitale sociale³⁵³.

Tuttavia, il servizio telefonico a lunga distanza rimase all'Azienda di Stato. Si trattava di una scelta politica che avrebbe avuto conseguenze negative sulla modernizzazione ed efficienza del sistema telefonico italiano, in particolare nella seconda metà degli anni Quaranta. L'Azienda statale era infatti gravata da diverse manchevolezze. Sebbene l'Amministrazione avesse predisposto un piano di sistemazione e ammodernamento che prevedeva la posa dei cosiddetti «cavi coassiali» e l'utilizzo dei canali in alta frequenza, il progetto sarebbe poi rimasto allo stadio di studio programmatico, poiché le severe economie imposte dalla ricostruzione post-bellica non avrebbero permesso al Tesoro di stanziare gli investimenti necessari (pari a 50/60 miliardi di lire). D'altra parte, la modernizzazione tecnologica degli impianti avrebbe richiesto anche l'assunzione di personale specializzato, e in tal caso si sarebbero dovuti mettere in conto gli aumenti necessari a equiparare il

trattamento economico dell'Azienda di Stato con quello dei tecnici delle concessionarie della Stet.

Il risanamento e consolidamento finanziario del gruppo Stet, effettuato fra il 1937 e il 1942, fu l'esito di scelte industriali che limitarono gli investimenti per incrementare gli introiti, ai fini di una drastica riduzione dei debiti a breve e l'estinzione anticipata dei mutui Icipu per Stipel e Telve³⁵⁴. I risultati lusinghieri ottenuti con la gestione privatistica di Stet, e in particolare la sua capacità di autofinanziamento, consentivano al direttore Guglielmo Reiss Romoli di mettere a punto appositi piani per unificare il sistema telefonico italiano, prospettando perciò l'opportunità che le chiamate interurbane a lunga distanza venissero affidate alle concessionarie. In ogni caso, nell'ambito della holding si sosteneva che la gestione telefonica statale sarebbe risultata in totale perdita, se il bilancio dell'Azienda di Stato per i servizi telefonici fosse stato redatto con i criteri di un'impresa privata. Il suo ammodernamento avrebbe comportato notevoli aggravii per l'amministrazione pubblica, la quale avrebbe potuto, invece, secondo Romoli, abbandonare utilmente le funzioni di gestore in proprio per «assumere soltanto la veste che compete quale concedente: quella cioè di controllore e di supremo tutore dei pubblici servizi, affinché questi siano effettivamente rispondenti alle esigenze del paese»³⁵⁵.

La solidità finanziaria delle concessionarie era comunque scarsamente dipendente dalla natura privata o pubblica della loro gestione, e molto più invece da adeguati investimenti, dalla correttezza dei criteri amministrativi, dalla densità telefonica e dalla crescita dei consumi nelle diverse zone di concessione. Stando all'incidenza del capitale di rischio sull'attivo netto (si veda Tabella 4), dopo il secondo conflitto mondiale la Stet conterà su una struttura fortemente capitalizzata; inoltre, una più salda autonomia finanziaria caratterizzerà anche le concessionarie pubbliche rispetto a quelle private, che in passato avevano registrato, invece, migliori performance: ossia la Teti, legata al gruppo Orlando-Pirelli, e la Set, collegata alla multinazionale Ericsson (che peggiorò anzi il rapporto capitale di rischio-attivo).

Nelle intenzioni di Beneduce e Menichella, l'IRI non doveva sostituirsi all'iniziativa privata, ma doveva agire «come un privato quando i privati non intervenivano»³⁵⁶. Di fatto, nella peculiare situazione italiana, con pochi gruppi privati dotati delle necessarie risorse finanziarie e con le maggiori banche esposte e a corto di liquidità per il prolungarsi della crisi internazionale, l'Istituto finì per figurare come il «fattore sostitutivo» tanto del capitalismo manageriale di matrice anglosassone, quanto dell'iniziativa industriale delle grandi banche miste, modellate sull'esperienza tedesca, che la crisi internazionale aveva esposto al rischio di default. Considerata la novità e importanza delle funzioni così assegnate all'Istituto, i vertici dell'IRI proposero l'adozione di un codice deontologico per le aziende controllate, perché operassero in tutto e per tutto su un piano di rigore amministrativo.

Un codice di tal genere appariva tanto più necessario dal momento che l'Istituto assumeva i capitali attraverso l'emissione di obbligazioni, azioni e altre forme di credito, a cui doveva corrispondere l'erogazione di interessi e dividendi. A differenza di altre aziende statali e parastatali, in cui non sempre erano ben precisati i confini fra conferimento di denaro in conto capitale o in conto sovvenzioni per ricerche, esperimenti e altre attività, l'IRI si poneva come intermediario e coordinatore di importanti progetti industriali, dato che poteva «consociare nelle sue iniziative non soltanto il risparmio (attraverso emissioni dirette tra il pubblico e conti correnti e collocamento di titoli presso gli istituti di credito) ma anche gruppi industriali privati, con relative attrezzature e competenze»³⁵⁷.

Tabella 4. *Incidenza del capitale di rischio sul totale dell'attivo netto delle società telefoniche in Italia, 1927-52*

	1927	1936	1952
Set - Società esercizi telefonici, Napoli (Na)	110.640 a. 50.000 c. 0,45	331.050 a. 75.000 c. 0,22	28.767.985 a. 5.000.000 c. 0,17
Telve - Società telefonica delle Venezie, Venezia (Ve)	54.460 a. 30.000 c. 0,55	203.869 a. 60.000 c. 0,29	30.050.022 a. 8.500.000 c. 0,28
Timo - Telefoni Italia medio-orientale, Bologna (Bo)	66.996 a. 20.000 c.	247.313 a. 50.000 c.	28.290.721 a. 8.500.000 c.

	0,29	0,20	0,30
Teti - Società telefonica tirrena, Firenze (Fi)	236.626 a. 75.000 c. 0,31	677.066 a. 200.000 c. 0,29	57.378.406 a. 12.960.000 c. 0,22
Stipel - Telefonica interregionale piemontese e lombarda	445.265 a. 100.400 c. 0,22	903.694 a. 200.000 c. 0,22	108.188.650 a. 30.000.000 c. 0,27
Stet - Società torinese esercizi telefonici, Torino (To)		506.440 a. 400.000 c. 0,78	28.705.453 a. 28.000.000 c. 0,97

Nota: a. = attivo netto; c. = capitale di rischio.

Fonte: elaborazione su dati *IMITA.db - Banca dati delle aziende italiane*.

Beneduce seguì ed esercitò un controllo diretto sulla scelta degli uomini ai quali affidare le aziende passate sotto la gestione dell'Istituto³⁵⁸. Come per altri aspetti organizzativi e finanziari, la questione del management, in ultima istanza, veniva trattata dal presidente dell'IRI soltanto con il capo del governo e il ministro delle Finanze³⁵⁹.

Nel caso della Stet, il problema di come evitare il ripetersi di una gestione finanziaria spregiudicata delle società telefoniche venne affrontato separando le funzioni di direttore amministrativo e di direttore tecnico in modo che, accentrate a livello di holding tali funzioni aziendali, i responsabili potessero esercitare i loro poteri soltanto congiuntamente per le questioni di ordinaria amministrazione, condividendo per il resto le decisioni con i consiglieri della sede torinese³⁶⁰. La direzione amministrativa fu affidata a Paride Formentini, chiamato successivamente alla direzione della Banca d'Italia, e quella tecnica all'ingegnere Giovanni Silva.

Va ricordato che le finanziarie create dall'IRI segnarono l'avvio di una nuova forma di gestione aziendale pubblica semiautonoma. Si trattò di un'innovazione rilevante, come ha osservato anche Marcello de Cecco, dato che incanalò il risparmio privato verso gli investimenti industriali³⁶¹. Perciò era tanto importante dare un segnale di reale cambiamento rispetto alla gestione precedente delle aziende, che erano naufragate tra i marosi della crisi, provvedendo anche a nuovi organigrammi fra i tecnici della finanza e il management che faceva capo a Beneduce.

Per quanto riguarda la Sip, una volta uscito di scena il vecchio gruppo dirigente, si procedette al rinnovamento del management, scelto concordemente da Ara, presidente della Sofindit, e Beneduce. Alla presidenza della Sip elettrica venne designato un tecnico di prestigio come Giancarlo Vallauri, docente al Politecnico di Torino. Ben più incisiva per gli equilibri di potere fu la nomina di Attilio Paccès alla direzione amministrativa e di Luigi Selmo a quella tecnica, in quanto erano uomini di fiducia di Giuseppe Cenzato e avevano ricoperto importanti incarichi nella Sme. Con queste nomine si rafforzò, di fatto, l'influenza dello stesso Cenzato sull'industria elettrica italiana e si suggellò il suo sodalizio con Beneduce, che avrebbe orientato l'azione delle imprese pubbliche del settore a favore dell'impegno meridionalista.

Modifiche rilevanti furono introdotte anche negli organismi di comando delle tre concessionarie telefoniche per ridurre il peso specifico dei consiglieri d'amministrazione, tanto per numero di membri quanto per compensi attribuiti, nonché nella concentrazione del potere di firma e delle relative responsabilità al solo presidente³⁶². Si trattava di scelte che consentivano una semplificazione della catena di comando, oltre ad assicurare alla capogruppo il controllo sull'attività delle società attraverso le figure dei presidenti e dei direttori generali: e ciò, con l'obiettivo di privilegiare gli azionisti e i risparmiatori, rispetto ai consiglieri d'amministrazione, nella procedura di attribuzione dei dividendi.

Nuovi mutamenti intervennero ai vertici della Stet alla fine del 1936, quando Silva lasciò la direzione tecnica per accettare quella di direttore generale dell'Unione nazionale fascista industrie elettriche (Unfiel) a Roma. Nel marzo successivo fu Paride Formentini a lasciare l'incarico per assumere, su richiesta dell'IRI, la direzione generale della nuova finanziaria Finmare, sostituito alla direzione Stet da Vittorio Patrizi, un manager vicino a Menichella³⁶³. Questi avvicendamenti ai vertici della Stet sono significativi, in quanto rendono conto del processo di formazione dell'élite di tecnici della finanza e di manager che avrà poi il compito di traghettare l'industria pubblica, nonché la Banca d'Italia, dal fascismo alla repubblica. Si trattò, peraltro, di un processo speculare a quello perseguito in

generale dall'IRI mediante le iniziative e i corsi per la formazione di tecnici e dirigenti.

Le aziende telefoniche, come altre passate in mano pubblica, avevano strutture tecnico-organizzative eterogenee, che l'IRI e la Stet intendevano superare in favore di una strategia industriale unitaria³⁶⁴. Per questo era necessario realizzare al più presto due obiettivi: il primo, di natura aziendale, era la coesione del gruppo sotto la guida della Stet; il secondo, di carattere più politico, era la formazione di un management che desse concreta attuazione a obiettivi coerenti con quelli generali di politica economica fissati dal Regime.

I nuovi orientamenti dei vertici Stet si tradussero, innanzitutto, nella moltiplicazione di appositi corsi di istruzione e perfezionamento nella telefonia per i tecnici delle concessionarie³⁶⁵. Per quanto potessero apparire come un'attività collaterale alla vita aziendale, questi corsi corrispondevano, invece, a un disegno di carattere generale, volto allo sviluppo dei servizi telefonici e, pertanto, alla valorizzazione e modernizzazione del settore delle telecomunicazioni. D'altra parte, tra i compiti dell'IRI figurava quello di provvedere a che nelle proprie aziende industriali fossero organizzati particolari corsi di istruzione professionale per i tecnici e i dirigenti, oltre a quelli per le maestranze specializzate, per i quali l'Istituto destinò il 10% degli utili, oltre a diversi fondi di bilancio³⁶⁶. Nel 1941 erano attive 17 scuole aziendali; quanto alle carriere industriali, vennero organizzati tre corsi annuali, dal 1938 al 1941, nei comparti meccanico, elettromeccanico, siderurgico, chimico, minerario.

4. La politica di modernizzazione nel dopoguerra

Secondo alcuni osservatori, nei paesi «modernizzatori» ad economia capitalistica, come la Francia degli anni Quaranta e Cinquanta, la strategia d'impresa nei settori tecnologici d'avanguardia è subordinata a stringenti direttive dello Stato³⁶⁷. Nel caso italiano dell'elettricità e delle telecomunicazioni prevalse invece una soluzione per diversi aspetti originale, poiché furono i manager e gli uomini di fiducia dell'IRI a svolgere un ruolo di primo piano nelle

relazioni fra potere centrale, banche e imprese nella riorganizzazione finanziaria e produttiva di preminenti settori industriali.

Nel comparto elettrico i compiti dell'IRI erano stati definiti in modo tale che l'Istituto fornisse soluzioni adeguate ai problemi infrastrutturali e allo sviluppo dell'industria elettrica, come il collegamento degli impianti del Nord con quelli del Centro e del Sud, a diversi regimi idrologici, complementari tra di loro (interconnessione); la costruzione di laghi artificiali e di impianti termici, per rendere qualitativamente migliore una parte crescente di energia; la definizione delle tariffe secondo criteri «sociali e nazionali»³⁶⁸.

Si trattava di finalità che, a giudizio dei tecnici dell'Istituto, richiedevano «una profonda riforma dell'ordinamento aziendale italiano». Perciò, al momento della ricostruzione post-bellica, Menichella avrebbe indicato, fra i principali vantaggi della formula IRI rispetto a quella delle aziende nazionalizzate, il fatto che l'Istituto e le sue collegate erano attrezzati ad agire in modo da poter collaborare con eventuali investitori e gruppi finanziari stranieri per lo sviluppo di nuovi impianti. Egli avrebbe ribadito, in diverse sedi e occasioni la sua opinione su quello che riteneva «il problema fondamentale, dalla cui soluzione dipende il nostro avvenire economico»: ossia quello di acquisire tempestivamente per il paese nuovi finanziamenti e aiuti dall'estero sul tipo di quelli ottenuti subito dopo la fine della guerra dall'Unrra, ma di assai maggiore entità³⁶⁹.

Con l'avvio del Piano Marshall e i prestiti dell'Erp, l'Amministrazione americana si propose di migliorare la produttività dell'industria europea attraverso il trasferimento di *know-how* manageriale e tecnologico. Fra le numerose missioni di tecnici e consulenti americani che esaminarono anche la situazione delle imprese italiane³⁷⁰, il 21 ottobre 1947 vi fu quella di una delegazione in visita alle centrali della Sip. Agli americani Paces fornì un'ampia documentazione sugli impianti, comprese varie notizie riservate sull'industria idroelettrica, nonché la mappa delle linee di trasporto dell'energia elettrica distribuita dall'azienda torinese³⁷¹. Lo scambio di idee si ripeté poi a Roma, alla presenza di Paride Formentini, già

direttore amministrativo della società negli anni Trenta e all'epoca vicedirettore generale della Banca d'Italia.

La Sip era nota negli ambienti finanziari degli Stati Uniti, in quanto figurava fra le grandi società elettriche che, durante il periodo fascista, avevano collocato importanti prestiti obbligazionari oltreoceano. Insieme alla società torinese avevano allora compiuto analoghe operazioni l'Edison, l'Idroelettrica dell'Isarco, la Lombarda di elettricità, l'Adriatica di elettricità, la Meridionale di elettricità, la Unes e la Terni, nonché l'Italian Superpower Corporation, con prestiti obbligazionari in scadenza entro i primi anni Sessanta. In particolare, la Sip aveva emesso le obbligazioni sul mercato americano nel 1930, con un relativo rimborso previsto nel 1960³⁷². Adesso, grazie al Piano Marshall, le società elettriche potevano incrementare la produzione di energia termica con tecnologia americana. La Sip ottenne, infatti, un prestito Erp di 5.638.000 dollari per la realizzazione di una centrale termica a Chivasso³⁷³; mentre la Sme utilizzò i finanziamenti Erp per completare un impianto termico in corso di realizzazione a Napoli³⁷⁴.

Nel 1949 la produzione di energia elettrica del gruppo Sip, al quale facevano capo la Piemonte centrale di elettricità (Pce), la Vizzola e numerose imprese di minore importanza, costituiva il 12,45% dell'intera produzione nazionale, con 2.605 milioni di kilowattora e un incremento di 200 milioni di kilowattora rispetto all'anno precedente. La sua attività era in fase ascendente e si prevedeva che la produzione di elettricità potesse raggiungere, nel giro di qualche esercizio, un livello tale da poter soddisfare pienamente le richieste degli utenti³⁷⁵.

Come si è già avuto modo di rilevare, in Italia lo sviluppo della telefonia era avvenuto con un ritardo di circa vent'anni rispetto al modello americano. Ed erano stati poi, in particolare, gli stretti legami con i gruppi elettrici a segnare i miglioramenti organizzativi e la gestione manageriale delle imprese telefoniche emerse nel 1925. Senonché, la natura della domanda è altrettanto importante dell'offerta per delineare lo sviluppo di un'industria o di un servizio³⁷⁶. Così, in confronto a paesi economicamente più evoluti, come Germania e Francia, va detto che in Italia si telefonava poco e quanti

lo facevano erano concentrati nelle regioni del Nord della Penisola³⁷⁷. Inoltre, il progresso tecnologico non era stato un obiettivo prioritario delle aziende telefoniche nella seconda metà degli anni Trenta. Motivi di bilancio avevano imposto un risanamento senza o con scarsi investimenti, dato che erano stati cospicui gli immobilizzi compiuti nei primi anni di quel decennio. L'aumento dei consumi, poi, era stato relativamente stagnante. Successivamente, le peculiari condizioni di operatività imposte dall'autarchia e dalla preparazione bellica avevano indotto le concessionarie telefoniche, come molte altre aziende impegnate in settori direttamente interessati dai provvedimenti del Regime, a intraprendere nuove strade non tanto nel campo della ricerca per tecnologie alternative, quanto in quello organizzativo e manageriale. In tal senso, la nascita dello Cselit, il laboratorio di ricerca che si sarebbe distinto nei decenni successivi per ricerche d'avanguardia, ebbe i suoi antecedenti proprio nell'unificazione dei servizi tecnici delle tre società telefoniche compiuta dietro la spinta delle esigenze autarchiche di coordinamento unitario³⁷⁸.

È pur vero che in complesso, fra il 1934 e il 1940, il sistema telefonico italiano si era sviluppato parecchio, tanto che i collegamenti erano aumentati del 41%. Si trattava, tuttavia, di un risultato corrispondente alla media fornita da un vigoroso balzo in avanti della società privata Teti (gruppo Pirelli-La Centrale, con un +57%) e da esiti meno consistenti delle società pubbliche Stipel (+39%), Telve (+37%), Timo (+33%), mentre la Set aveva registrato una crescita piuttosto deludente (+20%). Quanto alla densità telefonica, i dati attestavano che l'Italia si trovava ancora in condizioni arretrate (da 0,9 abbonati per 100 abitanti nel 1934 si passò solo a 1,18 nel 1940), e con una struttura territoriale delle società telefoniche resa particolarmente disomogenea dalle disparità di reddito locali.

D'altra parte, nella relazione presentata all'assemblea generale ordinaria della Stet il 30 aprile 1943, il presidente Ugo Bordoni aveva messo in evidenza che i buoni risultati raggiunti nel campo delle comunicazioni urbane e interurbane, se avevano confermato la correttezza degli studi e degli accorgimenti tecnici predisposti,

rivelavano tuttavia come ci fosse ancora molto da fare. Perciò i servizi tecnici stavano cercando, in particolare, di estendere l'impiego delle apparecchiature a correnti vettrici, nonché di dare concreta attuazione a un programma di teleselezione interurbana che, insieme alla semplificazione dello svolgimento del traffico interurbano, doveva consentire di migliorare l'utilizzazione dei circuiti³⁷⁹.

Nell'immediato dopoguerra, la difficile situazione finanziaria sembrava dovesse compromettere la possibilità di una rapida ripresa del settore telefonico. In effetti, i conti delle cinque concessionarie (le tre che facevano capo a Stet, più Set e Teti) e quelli dell'Azienda di Stato risentivano le conseguenze delle inadeguate revisioni delle tariffe stabilite dal governo. Per di più, la sovrabbondanza di manodopera, l'aumento delle spese di esercizio dovuto a varie inefficienze, il crollo della produttività, la svalutazione della lira, nonché i danni di guerra e l'utilizzo delle linee da parte della autorità militari, costituivano altrettanti ostacoli a un rapido riassetto del settore telefonico. Sebbene da più parti (come anche da parte americana) si formulassero previsioni pessimistiche sulla solidità finanziaria delle società telefoniche e sulla capacità del mercato dei capitali di fornire le risorse necessarie alla ricostruzione e alla modernizzazione del servizio telefonico nazionale, in realtà la Stet riuscì a raccogliere autonomamente, con successive emissioni azionarie e obbligazionarie, quasi tutti i mezzi finanziari necessari per effettuare gli investimenti strutturali occorrenti. L'arretratezza del sistema telefonico non era, perciò, dovuta a una carenza di risorse finanziarie, ma piuttosto a certi ritardi specifici accumulatisi sul versante tecnologico e, soprattutto, nella cultura organizzativa delle imprese.

La misura dell'inadeguatezza e dell'insufficienza di questi aspetti cruciali per lo sviluppo del comparto telefonico venne fornita dal rapporto stilato dalla International Telephone and Telegraph Corporation (Itt), che aveva ottenuto l'incarico dal governo Parri (con Mario Scelba al ministero delle Poste e Telecomunicazioni) di esaminare in modo approfondito la situazione della telefonia italiana dopo la guerra.

Le carenze più rilevanti individuate dai consulenti americani riguardavano gli aspetti organizzativi e i metodi di gestione aziendale: essi misero perciò in evidenza le possibili economie che si sarebbero potute raggiungere con l'accorpamento del servizio in un ente unico, e suggerirono a tal fine l'adozione di determinati criteri di uniformità e razionalizzazione. Su questo versante il dato più sconcertante per gli esperti dell'Itt, abituati alla standardizzazione dei processi produttivi, era infatti la diversità dei metodi di progettazione degli impianti, dovuta appunto all'esistenza di molteplici sedi decisionali. In effetti, il sistema telefonico italiano continuava a essere gravato dai retaggi di una fase, quella fra gli anni Venti e Trenta, nel corso della quale – per limitarsi al gruppo Stet – il livello di coordinamento fra le tre concessionarie a partecipazione statale era allo stato embrionale, con una serie di disomogeneità che avevano contrassegnato fino ad allora la realizzazione e le caratteristiche tecniche delle reti e degli impianti.

In genere, osservavano gli americani, la situazione italiana era peggiore di quella esistente nella maggior parte degli altri paesi sviluppati; e ciò non tanto per carenze nel sistema dei cavi, quanto per quelle riscontrabili negli apparecchi telefonici di fabbricazione italiana, dato che avevano un rendimento inferiore (che essi calcolavano del 20%) rispetto ai modelli stranieri. Anche in questo caso l'esperienza della produzione di serie dell'industria statunitense suggeriva di standardizzare il prodotto, riducendo il numero dei modelli a pochi con caratteristiche tecniche identiche. La standardizzazione, a giudizio dei tecnici americani, si sarebbe raggiunta facilmente anche in presenza di una pluralità di produttori qualora si fosse unificato il committente (il totale di apparecchi era valutato in circa 852.000 alla fine del 1946). D'altra parte, gli Stati Uniti erano già da tempo i principali interlocutori commerciali per l'industria telefonica italiana, e perciò gli americani ne conoscevano bene le caratteristiche strutturali e tecniche ³⁸⁰.

Sebbene la rete interurbana in cavo apparisse ben progettata, le linee aeree interurbane rivelavano, invece, notevoli carenze e stavano perciò a dimostrare che era mancata una capacità previsionale e progettuale di lungo termine. Questa imprevidenza aveva comportato che le estensioni e gli adattamenti necessari

fossero eseguiti in modo disordinato e con aggravio di costi. Inoltre s'imponeva un'opera di razionalizzazione per un'ampia parte dell'equipaggiamento, dal momento che il traffico non era distribuito in egual volume fra le diverse linee di centrale. Anche in base alla mappa degli impianti, era possibile conseguire adeguate economie mediante l'accorpamento del servizio in un ente unico³⁸¹.

Quanto alla distribuzione geografica del servizio telefonico, esistevano forti differenze fra alcune regioni del Nord e del Centro (come Lombardia, Emilia e Umbria), dove oltre il 90% dei comuni era collegato telefonicamente, e alcune del Sud, per esempio Basilicata e Sardegna, nelle quali invece non si andava oltre, rispettivamente, il 39% e il 28% dei comuni.

Nel 1945 gli abbonati al servizio telefonico in Italia erano circa 550.000: la Stet, con le sue concessionarie, ne serviva oltre la metà. Il livello dei servizi telefonici italiani era ancora lontano dall'essere sufficiente rispetto alla domanda, dato che esisteva un sospenso di nuovi allacciamenti per oltre 100.000 unità. Se la quota degli abbonati serviti da centrali automatiche (circa il 90%) era al di sopra della media di altri paesi sviluppati, gli equipaggiamenti di produzione Siemens-Halske erano invece considerati dagli esperti d'oltreoceano «tecnologicamente superati». Inoltre, la capacità di lavoro delle apparecchiature di commutazione appariva inadeguata al volume e alla ripresa del traffico.

Si trattava di problemi complessi che gravavano sull'intera industria telefonica, e i primi a esserne consapevoli erano i manager della Stet. La holding dell'IRI aveva infatti svolto un accurato lavoro di raccolta e coordinamento dei dati e delle relazioni, chiesti da Itt per incarico del ministero delle Poste e Telecomunicazioni. I problemi, secondo il consiglio di amministrazione della Stet, erano già presenti prima del conflitto ed erano stati resi via via più complessi dai crescenti legami fra il servizio interurbano gestito dall'Azienda di Stato e quello delle concessionarie, nonché dalla necessità di rimodernare gli impianti adeguandoli all'evoluzione tecnica, in particolare nelle comunicazioni a lunga distanza³⁸². Gli svantaggi derivanti dalla frammentazione e dalle numerose decuplicazioni fra concessionarie e Azienda di Stato nel servizio interurbano avevano

determinato una situazione tale che anche l'introduzione di apposite innovazioni sarebbe apparsa gravosa. Era questo il caso della teleselezione interurbana automatica, la cui realizzazione si sarebbe scontrata con un assetto di impianti che, ideati singolarmente, erano di difficile inglobamento in un unico sistema nazionale. Di fatto, l'attività di installazione delle apparecchiature automatiche e dei circuiti necessari per i collegamenti in teleselezione interurbana risulterà intensa soprattutto nelle grandi aree industriali, come Milano, Torino, Mestre-Padova-Vicenza, Treviso. Milano, in particolare, con 160.000 abbonati, fu la prima zona a essere abilitata alla chiamata interurbana diretta su vasta scala³⁸³.

Quanto alla collaborazione fra la Stet e le collegate, i maggiori sforzi vennero concentrati nell'organizzazione dell'attività tecnica. Del resto, la sostanziale unitarietà dei problemi e la stretta analogia delle situazioni, ma innanzitutto gli sviluppi della tecnologia telefonica, avevano indotto la Stet a dettare un indirizzo unitario non soltanto per gli aspetti economico-finanziari della gestione delle consociate, ma anche per quelli tecnici e funzionali³⁸⁴. In tal senso, per dare impulso allo sviluppo e all'ammodernamento del sistema telefonico, nonché all'accesso alle nuove tecnologie, la holding procedette alla riorganizzazione e unificazione dei servizi tecnici delle controllate. Venne creato il Comitato tecnico centrale, un organo consultivo con l'incarico di sostenere le società nella formulazione e attuazione delle direttive in ordine ai principali problemi tecnici. Contemporaneamente, con la regia di Reiss Romoli, il «laboratorio di gruppo» – che era stato allestito negli anni precedenti, tra molte difficoltà, al fine di acquisire strumenti e apparecchiature – si avviò a divenire un vero e proprio centro di sperimentazione e promozione delle nuove tecnologie nel settore delle telecomunicazioni. Installato a Torino, questo laboratorio cominciò la sua attività nel 1946 per quelle prove e misure sugli impianti che non potevano essere condotte con gli strumenti normalmente in dotazione. In particolare, si realizzò la sperimentazione per l'utilizzo dei circuiti aerei con sistemi multipli di apparecchiature ad alta frequenza³⁸⁵. E da questo primo nucleo –

come si è accennato – si sarebbe sviluppato successivamente lo Csel.

Le distruzioni causate dalle operazioni belliche avevano colpito, rispettivamente, il 5, il 10 e il 35% degli impianti di Stipel, Telve e Timo. Entro il marzo 1946 gran parte degli impianti di Stipel e Telve era stata ripristinata, mentre per Timo, che aveva subito i danni più ingenti, si prevedeva di portare a termine i lavori entro il 1948. A tale fine, con un grande sforzo costruttivo e senza aiuti dallo Stato – come tenevano a sottolineare i vertici Stet – erano stati investiti oltre 28 miliardi, dato che il servizio telefonico, «vinta la battaglia della ricostruzione», doveva adesso «affrontare e risolvere il sentito problema del miglioramento del suo standard, che le concessionarie sono le prime a riconoscere essere attualmente in taluni importanti settori inferiore a quello dei paesi telefonicamente più progrediti»³⁸⁶.

Peraltro, i buoni risultati conseguiti dalla gestione IRI delle concessionarie telefoniche vennero sottolineati da più parti. Sebbene la guerra l'avesse messa a dura prova, la Stet era riuscita, infatti, ad agire in modo lusinghiero. Persino nel 1944, l'anno più travagliato per l'equilibrio dei conti economici e finanziari delle imprese italiane, essa aveva registrato un buon andamento delle controllate telefoniche; soltanto la Timo, che operava nella zona d'occupazione militare più devastata dagli attacchi aerei, si era trovata in difficoltà, ma limitatamente al mantenimento della normale quota di ammortamento degli impianti prevista in bilancio³⁸⁷.

In pratica, il gruppo Stet, nonostante i gravi danni di guerra subiti, aveva conservato una robusta situazione patrimoniale anche a giudizio di un organismo indipendente come il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, che si trovò a valutare la solidità delle garanzie offerte dal gruppo a sostegno della richiesta di finanziamento presentata dal nuovo consiglio di amministrazione e dal direttore generale Reiss Romoli³⁸⁸. Nel febbraio 1946, la Stet aveva, infatti, chiesto un prestito al Csvi a favore delle controllate Stipel (per 100 milioni di lire) e Timo (per 200 milioni di lire), da estinguersi in due anni, in funzione di un programma finalizzato alla riattivazione, al miglioramento e alla manutenzione degli impianti di queste due società telefoniche³⁸⁹.

D'altra parte, dal 1934 al 1944 gli abbonamenti telefonici erano quasi raddoppiati per Stipel (da 89.830 a 163.118), mentre Timo aveva registrato un andamento più contenuto, avendo subito una contrazione in corrispondenza degli eventi straordinari del 1944 (da 19.283 a 23.768). I bombardamenti aerei e i danni provocati dalle operazioni belliche, nonché le esigenze militari, avevano limitato considerevolmente l'utenza urbana, e ridotto in maniera drastica il traffico interurbano. La sproporzione fra introiti e spese era aumentata. D'altronde, le tariffe erano rimaste quelle del 1928, diminuite anzi in parte nel 1934; perciò urgeva un adeguamento, se non una revisione completa, del sistema tariffario, per assicurare un normale andamento del servizio e gli investimenti necessari alla ripresa economica³⁹⁰.

Nel dopoguerra le tre società concessionarie ampliarono considerevolmente l'attività. I nuovi impianti realizzati dal 1° gennaio 1946 al 30 settembre 1953 richiesero un investimento di 80 miliardi di lire, ma si prevedeva un ritorno consistente tanto per numero di utenti che per volume di traffico interurbano. In effetti, gli abbonati aumentarono più del doppio, da 305.200 a 772.400 (+153%), le conversazioni interurbane annue quadruplicarono, passando da circa 21 milioni a oltre 90 milioni. Il persistente squilibrio fra costi e tariffe aveva tuttavia continuato a gravare sui conti delle telefoniche, ostacolando il ricorso all'autofinanziamento. Ci si era dovuti, perciò, avvalere di capitali esterni, sia mediante aumenti di capitale da parte della holding, sia con prestiti a lunga scadenza in obbligazioni e mutui, nonché con operazioni transitorie a breve e medio termine³⁹¹.

Con la favorevole evoluzione della situazione economica generale, agevolata dall'attesa di aiuti e finanziamenti rilevanti come quelli annunciati con il Piano Marshall, anche le società controllate da Stet avevano progressivamente ristabilito condizioni di normalità aziendale. Restava come «dolente nota» la questione tariffaria che, da parte della Stet, si auspicava venisse affrontata e risolta senza indugi per dare modo alle aziende telefoniche di attuare un rapido sviluppo in funzione di un moderno sistema di comunicazioni.

Nel 1947 era stata pressoché ultimata la ricostruzione degli impianti e si era posta mano alla realizzazione di nuove opere, la cui entità

aveva superato – per la prima volta dalla fine del conflitto – quella dei lavori di puro ripristino. L'adeguamento degli impianti allo sviluppo tecnico e alle nuove esigenze dell'utenza non era un problema soltanto italiano; tuttavia le concessionarie scontavano i ritardi dovuti alle peculiari condizioni economiche della Penisola, a un livello di consumi ancora arretrato, nonché alla ristrettezza del mercato dei capitali. D'altra parte, anche un paese all'avanguardia tecnologica come gli Stati Uniti, e che non aveva subito le distruzioni della guerra, era alle prese con problemi che, fatte le debite proporzioni, non erano in sostanza diversi da quelli italiani: per esempio, per quanto riguardava le domande inevase di allacciamento che, fra l'altro, angustiavano anche i consumatori inglesi.

Sta di fatto che il numero di chiamate interurbane del gruppo triplicò dal 1945 al 1952, passando da 28 milioni a oltre 100; nello stesso periodo, il numero di abbonati aumentò a Milano del 170% e a Torino di oltre il 160% (zone servite da Stipel), a Venezia del 133% (servita dalla Telve), mentre a Bologna (servita da Timo) si registrò in incremento del 1.147,8% (da 2.347 a 26.939)³⁹².

Tabella 5. *Concorso del gruppo Stet allo sviluppo del servizio telefonico (valori percentuali sull'incremento totale nazionale)*

	Servizio urbano (abbonati)	Servizio interurbano (milioni di conversazioni annue)
Al 31 dicembre 1945	56	73
1946	53	76
1947	61	70
1948	60	–
1949	56	100
1950	63	67

Fonte: Asbi, Banca d'Italia, Direttorio Formentini, cart. 20, fasc. 1, Assemblea Stet, dicembre 1953.

5. Le iniziative dell'Itt e la posizione della Stet

Nel secondo dopoguerra, negli Stati Uniti molti cartelli internazionali vennero spazzati via dalla pressione congiunta della rapida crescita economica e della legislazione americana antitrust, sebbene

numerosi altri sopravvivero in settori industriali e dei servizi nei quali i governi avevano interesse alla loro continuazione (come nel trasporto aereo e nelle telecomunicazioni). Fu questa l'epoca d'oro delle grandi corporation integrate, che divennero la forma organizzativa più efficace e preminente negli affari internazionali. Tali che, fra il 1945 e la metà degli anni Sessanta, le corporation americane contavano per circa l'85% di tutti i nuovi investimenti esteri mondiali³⁹³, proponendosi come innovatrici tecnologiche in una vasta gamma di prodotti che spaziavano dalla chimica alle telecomunicazioni.

Fra queste società americane figurava una delle multinazionali più importanti nel settore dei sistemi telefonici, l'International Telephone and Telegraph Corporation, che il governo Parri – come si è visto – aveva incaricato di svolgere un'approfondita indagine sul sistema telefonico italiano. Con sede a New York, l'Itt conduceva una vasta e complessa attività nel settore delle telecomunicazioni: dall'esercizio di sistemi telefonici e telegrafici via cavo e via radio alla fabbricazione di materiali telefonici, alle ricerche scientifiche per il miglioramento dei mezzi tecnici. In pratica, nel 1945 essa era una sorta di società ombrello sotto la quale operavano molti e diversi compartimenti³⁹⁴.

L'Itt si presentava come una holding a struttura piramidale che, attraverso la rete di aziende consociate in tutto il mondo, era in grado di condizionare tanto il mercato della produzione di apparecchiature quanto quello della trasmissione via cavo e via radio, nonché della telefonia d'esercizio. Negli Stati Uniti, mediante diverse consociate, l'Itt era dedita alla produzione di apparecchiature telefoniche e partecipava direttamente all'esercizio di linee telegrafiche in cavo e via radio. Tuttavia, il suo maggiore campo d'azione era all'estero. Operando attraverso le controllate International Standard Electric e Federal Telephone & Radio, essa poteva disporre di una rete produttiva di fabbriche associate alle due compagnie per lo sfruttamento dei propri brevetti. In Italia, i suoi interessi nella fabbricazione di apparecchiature passavano attraverso il controllo della Fabbrica apparecchiature per comunicazioni elettriche (Face), della Standard elettrica italiana e

della Società italiana reti telefoniche interurbane (Sirti), tutte con sede a Milano.

Nella vasta rete di interessi della Itt all'estero rientravano anche le partecipazioni azionarie in società telefoniche d'esercizio, nonché gli accordi di consulenza tecnica e amministrativa che consentivano alla multinazionale americana di condizionare le modalità di sviluppo della telefonia in alcuni paesi esteri attraverso brevetti, *know-how* e organizzazione aziendale.

Gli esempi più cospicui di intervento si erano avuti in due paesi di cultura latina, Argentina e Spagna, nei quali l'Itt aveva controllato la gestione e lo sviluppo della rete telefonica per circa un ventennio. Con la fine del secondo conflitto mondiale, la Spagna nel 1945 e l'Argentina nel 1946 avevano eliminato l'intervento diretto dell'Itt nella gestione del servizio, avendo disposto un riassetto della propria organizzazione telefonica. In entrambi i paesi la società americana era riuscita a concludere accordi di consulenza tecnica e amministrativa che le assicuravano una posizione di effettivo monopolio in fatto di forniture di materiali. Sebbene le iniziative di riorganizzazione intraprese in Spagna e Argentina mirassero a rendere autonoma l'industria telefonica nazionale, in realtà – secondo un rapporto stilato dalla Stet – le clausole del contratto di consulenza con l'Itt impegnavano entrambi gli Stati a notevoli esborsi che gravavano pesantemente sulle loro finanze³⁹⁵.

Nell'estate del 1945 l'Itt costituì un team di consulenti e tecnici per valutare la convenienza e la possibilità di intervenire nella ricostruzione e nello sviluppo del settore telefonico in Italia³⁹⁶. Il comitato aveva fra i suoi componenti esponenti delle commissioni alleate in Italia e dell'esercito americano, parte dei quali erano importanti uomini d'affari. Fra loro c'era lo stesso fondatore dell'Itt, Sosthenes Behn, un colonnello americano che aveva combattuto nella guerra ispano-americana³⁹⁷. Poliglotta e cosmopolita, egli aveva tratto grande vantaggio negli affari dal suo vasto capitale sociale di conoscenze e relazioni. Nato a Virgin Island (allora danese, acquisita dagli Usa nel 1917) e di famiglia franco-danese, aveva ricevuto la sua educazione in Corsica e a Parigi. I suoi primi affari nel commercio dello zucchero e nella telefonia li aveva

conclusi a Puerto Rico, a Cuba e in Spagna. Nel 1925 Behn aveva acquistato la International Western Electric dalla AT&T, che era stata costretta a venderla dalle disposizioni dell'antitrust americano. La compagnia, rinominata International Standard Electric, era divenuta una consociata dell'Itt. L'acquisto dell'Ise trasformò l'Itt in un produttore internazionale di apparecchiature telefoniche. Le due compagnie così associate in breve si trasformarono in un *player* dominante sul mercato europeo delle telecomunicazioni. Negli anni successivi, l'Itt divenne una holding internazionale, con imprese manifatturiere e concessionarie in Francia, Germania, Gran Bretagna e gran parte dell'America Latina. Essa organizzava le proprie operazioni in modo che cittadini con nazionalità dei diversi paesi ospitanti figurassero a capo delle consociate estere dell'Itt, mentre il quartier generale di New York esercitava un concreto ruolo manageriale³⁹⁸.

In Italia, nei primi contatti avviati dall'Itt con diversi rappresentanti della Stet (a Roma Malvezzi, a Milano la Commissione centrale economica del Clnai), la multinazionale mostrò di essere interessata genericamente alla modernizzazione del nostro sistema telefonico, come si riferiva in una comunicazione trasmessa il 21 settembre 1945 dalla Commissione economica del Clnai al presidente del Consiglio Parri e ai ministri delle Poste e Telecomunicazioni, del Tesoro e della Ricostruzione.

In realtà, l'operazione finanziario-industriale delineata dall'Itt seguiva lo stesso canovaccio utilizzato in numerosi interventi economici americani, anche di parte governativa: da un canto si mettevano a disposizione ingenti finanziamenti, dall'altro si offriva tecnologia statunitense d'avanguardia. Questa strategia, nel caso dell'Itt, venne definita dal rappresentante della società americana Bucknell, che prospettò un intervento statunitense nel settore telefonico italiano con una base finanziaria fornita dalla Export-Import Bank e una di assistenza tecnica provvista dalla Itt. Per avviare il progetto la Export-Import Bank avrebbe concesso un prestito di 30 milioni di dollari, da restituirsi con il 2,5% degli introiti delle concessionarie e dell'Azienda di Stato. Il piano tecnico di ricostruzione e sviluppo dei servizi telefonici sarebbe stato messo a punto dagli esperti dell'Itt.

Il piano prospettato alla Stet ricalcava le linee degli interventi dell'Itt in Spagna e in Argentina, messi a punto con gli accordi di consulenza siglati con i governi di quei paesi. La proposta avanzata al nostro paese rientrava pertanto in un disegno espansivo più vasto e corrispondeva alla filosofia di *soft power* adottata dalla Itt dopo la guerra, incentrata sul controllo dei brevetti e della tecnologia, anziché sul possesso maggioritario delle azioni. Se il controllo azionario era stata la strategia seguita di norma negli anni fra le due guerre, dopo il secondo conflitto mondiale l'instabilità politica di alcuni paesi nonché le spinte nazionalistiche e autonomistiche locali vennero colte dalla Itt come occasioni per trasformare in liquidità il controvalore delle sue partecipazioni nelle aziende telefoniche. Nel contempo, la società metteva a punto una strategia di presenza dominante a un livello più circoscritto, ma cruciale sotto il profilo economico e politico, come la consulenza per l'orientamento tecnologico delle aziende nazionali, che implicava il controllo sui canali di trasferimento di tecnologia dagli Usa all'estero.

I vertici della Stet ritenevano che, per valutare in ogni aspetto la portata della proposta della multinazionale americana, occorresse prendere in considerazione anche qual era stata l'evoluzione delle strategie d'intervento attuate dalla multinazionale negli altri paesi. In Spagna, nel 1924 l'Itt si era assicurata la concessione del servizio telefonico per un ventennio. Allo scadere della convenzione, nel 1944, non si era avvalsa del diritto di riscatto, e l'anno successivo il governo spagnolo aveva acquisito le azioni della Compagnia telefonica nazionale dalla Itt per un controvalore di 50 milioni di dollari di obbligazioni. L'Itt conservò un pacchetto minoritario di 300 azioni della compagnia spagnola, ma esse le davano il diritto di nominare ben tre consiglieri di amministrazione. D'altronde, alla fine degli anni Quaranta la multinazionale deteneva ancora una posizione rilevante nell'industria telefonica spagnola, essendosi assicurata la consulenza tecnica e amministrativa della Compagnia telefonica nazionale e la fornitura di materiale telefonico attraverso l'affiliata Standard Electric di Madrid³⁹⁹.

In Argentina l'Itt aveva assunto, nel 1929, il controllo azionario della Union telefonica del Rio de la Plata, che dal 1907 gestiva il 95% del servizio telefonico del paese. Dopo la guerra il governo Peron,

nell'intento di eliminare le interferenze straniere nei servizi di interesse pubblico, procedette all'acquisto di tutte le azioni dell'Union telefonica, impegnandosi nel settembre 1946 a versare all'Itt 95 milioni di dollari. Tuttavia, vennero firmati due contratti integrativi che consentivano all'Itt di orientare lo sviluppo della telefonia argentina, dato che il primo assicurava alla holding americana dieci anni di consulenza tecnica e amministrativa per il nuovo ente telefonico, e il secondo garantiva alla Standard Electrica Argentina, controllata dall'Itt, la fornitura dei materiali telefonici. Di fatto, l'Itt esercitava anche una funzione di orientamento determinante, perché interveniva nella fase di preparazione dei bilanci preventivi degli esercizi e dei programmi annuali di costruzioni e modernizzazione; e controllava periodicamente impianti e installazioni con propri uomini, proponendo eventuali modifiche e miglioramenti. In tal modo, il trasferimento di competenze tecnologiche restava sotto il controllo della casa madre che prevedeva, comunque, scambi di personale fra l'Itt e l'ente telefonico. In complesso dal 1929 al 1946 sotto il controllo della Itt il numero degli apparecchi installati era aumentato di circa il 167% (da 194.000 a 518.000, dei quali 74% automatici).

Commentando questi risultati, negli ambienti della Stet si metteva in evidenza che il nostro paese aveva registrato un aumento leggermente superiore (+170%), e ciò nonostante le distruzioni belliche e il forzato arresto dell'attività costruttiva nel biennio 1943-45. Inoltre, si osservava come l'accordo imposto dalla multinazionale americana fosse oneroso per l'ente telefonico argentino, poiché il compenso per la consulenza della Itt era stato stabilito sulla base di una previsione di introiti, resa nota dalla stessa Union telefonica, che avrebbe dato modo alla holding statunitense di ricavare in dieci anni dai 12 ai 14 milioni di dollari⁴⁰⁰.

Dall'esperienza ventennale dell'Itt in Spagna e Argentina emergeva, perciò, chiaramente la strategia di *soft power* da essa adottata per giungere a controllare il mercato della telefonia, e che la multinazionale americana intendeva adesso estendere all'Italia. È vero che l'Itt non avrebbe preso parte direttamente alla gestione amministrativa delle concessionarie telefoniche con le quali aveva rapporti di consulenza, ma ne avrebbe comunque orientato l'andamento attraverso propri funzionari collocati in posti chiave

dell'organigramma aziendale. Tanto più che la sua consulenza si esplicava soprattutto nel settore «sensibile» dei brevetti, con proposte di modernizzazione tecnica e predisposizione di piani e programmi che escludevano il paese ospitante dalle tecnologie sviluppate dai concorrenti della società americana nel settore delle telecomunicazioni. Si sarebbero create così le condizioni tecniche per la formazione di posizioni dominanti nel mercato delle apparecchiature telefoniche per le aziende che producevano con i brevetti dell'Itt.

Inoltre, il piano dell'Itt apriva le porte all'introduzione dei metodi manageriali, organizzativi e gestionali americani, così come s'erano sviluppati nelle imprese di grandi dimensioni e in base ai nuovi paradigmi tecnologici, nel comparto delle telecomunicazioni nazionali. Organizzazione aziendale e formazione dei dirigenti costituivano infatti il corollario di un sistema che mirava all'efficienza anche con specifici procedimenti contabili d'esercizio, incentrati sul miglioramento del servizio, la riduzione dei costi, l'avanzamento del personale. Di fatto, il piano Ilt mirava a modernizzare più sotto il profilo organizzativo e gestionale che sul piano tecnologico-industriale. In pratica la proposta della Ilt avrebbe aperto la strada a un processo di integrazione verticale del settore delle telecomunicazioni tale da determinare una concentrazione singolare di interessi e potere. L'integrazione verticale prospettata dalla Ilt trovava, infatti, una sponda nella finanziaria La Centrale, che collegava la concessionaria Teti e il gruppo Pirelli-Sirti-Ilt; da parte sua, quest'ultima controllava – come si è detto – sia la Face, società di impianti telefonici, che la Standard elettrica di Milano.

Le linee d'intervento industriale prospettate dagli americani prevedevano, comunque, funzioni del tutto nuove rispetto all'organizzazione gestionale precedente, come gli studi commerciali sulla domanda del servizio telefonico e l'adozione di un'apposita politica pubblicitaria per far conoscere la società e migliorare l'uso del telefono.

Va detto che in Stet, per impulso del nuovo direttore generale Guglielmo Reiss Romoli, ci si stava già muovendo nella direzione auspicata dal documento della Ilt, pur con i mezzi consentiti dalle ristrettezze finanziarie nella fase di ricostruzione post-bellica e con

una visione che teneva in maggior conto la concreta situazione nazionale. In particolare, Reiss Romoli puntava alla centralizzazione degli Uffici studi, prima divisi fra le consociate, all'organizzazione funzionale dei servizi e a intensificare l'impegno per la formazione dei dipendenti. Peraltro, si trattava di innovazioni che suscitavano non pochi malumori tanto fra i quadri aziendali, abituati ai vecchi metodi di gestione, quanto da parte dei responsabili dell'IRI, che consideravano sfavorevolmente il costituirsi di una sorta di «sovradirezione» in Stet. Anche perché, a loro giudizio, essa sembrava esautorare i responsabili delle società operative e fomentare, di conseguenza, un contrasto latente fra i dirigenti delle consociate e i vertici della finanziaria ⁴⁰¹.

Nel merito, i vertici della Stet avevano colto con chiarezza nella proposta della Itt il celato, ma evidente, proposito di giungere a controllare le telecomunicazioni in Italia sostituendo i propri sistemi e la propria tecnologia a quelli ancora funzionanti negli impianti in attività. In particolare, nel caso della telefonia urbana, gran parte della rete nazionale aveva sistemi di automazione diversi da quelli in uso negli Stati Uniti. Si trattava infatti di prodotti realizzati da aziende italiane su licenza Siemens ed Ericsson. Era perciò interesse del paese, secondo la Stet, impedire che lo sviluppo degli impianti avvenisse senza sovvertire l'assetto industriale esistente, tanto più in considerazione del fatto che i prestiti Eximbank, per statuto, venivano concessi solo per progetti che prevedevano l'acquisto di materiali e macchinari negli Usa, nonché i servizi di ditte e tecnici statunitensi.

Inoltre, i rappresentanti della Itt non avevano fatto mistero del loro interesse per la società Siemens-Olap di Milano, che, in seguito alla requisizione dei beni tedeschi in Italia, era provvisoriamente sotto il controllo del ministero del Tesoro. Essendo i tre quinti delle centrali Stet di modello Siemens, un'eventuale acquisizione della società tedesca da parte americana avrebbe perciò sospinto il gruppo italiano verso una posizione di estrema debolezza. Per garantire l'autonomia della Stet e delle telefoniche, i rappresentanti della holding avevano davanti a sé una sola e unica scelta, ossia che si procedesse quanto prima a un rapido riassetto del sistema delle telecomunicazioni italiane.

D'altra parte, già nel marzo 1946 il presidente Bordoni aveva affermato con chiarezza che l'assetto e lo *status* dell'industria telefonica richiedevano interventi di massima urgenza. Nel corso dell'anno la dirigenza della Stet, e Reiss Romoli *in primis*, si fecero quindi promotori di un piano per il riordino complessivo della telefonia incentrato sull'esperienza della Stet e sul sistema a partecipazione statale. Il piano sottoposto all'IRI e alle autorità di governo era articolato in quattro linee principali d'intervento che prevedevano⁴⁰²:

1) la fusione delle concessionarie in un unico ente telefonico nazionale «a carattere industriale» che avrebbe potuto anche gestire i cavi interurbani dell'Azienda di Stato; il controllo dell'ente telefonico sarebbe stato affidato a un nuovo istituto a carattere finanziario, simile a Stet;

2) lo Stato, a sua volta, avrebbe posseduto almeno il 51% dell'ente finanziario, tramite l'IRI, mentre la quota rimanente avrebbe dovuto essere ripartita fra uno o più gruppi di investitori stranieri e i risparmiatori privati;

3) la finanziaria avrebbe dovuto svolgere, oltre alle funzioni amministrative, quelle di coordinamento tecnico, con uno staff incaricato di sviluppare la collaborazione tecnica con i gruppi stranieri (non soltanto americani) per introdurre in Italia le più moderne tecnologie nel settore della telefonia applicate in un quadro di riordinamento generale;

4) la società finanziaria avrebbe dovuto detenere partecipazioni di maggioranza o di peso nelle imprese italiane di produzione di apparecchiature, cavi e altri materiali per il servizio telefonico, nonché in aziende produttrici di servizi telefonici non soggetti a concessione (per esempio, impianti interni speciali).

Si trattava di un primo, ma importante schema di riorganizzazione delle telecomunicazioni, dal quale emergevano in pieno le linee direttrici del riassetto generale proposto da Reiss Romoli: centralità del sistema delle partecipazioni statali, così come si era venuto configurando nell'esperienza più che decennale della finanziaria, con esclusione sia di una soluzione nazionalizzatrice (allora patrocinata da comunisti e socialisti), sia di una privatizzazione del servizio; presenza azionaria dei privati, ma in forma di azionariato diffuso;

unitarietà dell'intero sistema delle telecomunicazioni urbane e interurbane (compresa l'Asst); collaborazione con i gruppi stranieri tecnologicamente all'avanguardia, ma da una posizione di totale autonomia e su un piano di parità nello scambio di conoscenze. Verso la fine del 1946 il progetto venne ulteriormente precisato nei suoi aspetti organizzativi e finanziari. Tuttavia, le contingenze politiche, essendo ancora in forse la stessa sopravvivenza dell'IRI, indussero Reiss Romoli a non divulgare il piano, fatta eccezione per alcuni ambienti dell'IRI e di governo, e ciò per non accrescere sospetti e ostilità verso la società finanziaria: tant'è che il piano venne via via ridimensionato e rinviato, così che alcuni suoi obiettivi sarebbero stati realizzati soltanto negli anni a venire.

Nel gennaio 1947 Scelba lasciò l'incarico di ministro delle Poste e Telecomunicazioni in seguito alla crisi del secondo governo De Gasperi. A sollecitare l'adozione di una decisione in merito alla vicenda Itt fu il suo successore Merlin, che il 25 luglio 1947 trasmise una lettera circolare ai colleghi di gabinetto, chiedendo un parere sulla proposta della Itt e sulla bozza di accordo predisposta a suo tempo da Scelba. Nella lettera Merlin si disse preoccupato delle conseguenze politiche di un eventuale rifiuto da parte italiana, pur esprimendo alcune riserve sulle proposte della multinazionale americana.

L'opinione decisiva per una soluzione rapida della vicenda fu espressa da Luigi Einaudi, all'epoca ministro del Bilancio, che conosceva bene Reiss Romoli e ne aveva appoggiato la nomina ai vertici della Stet. Einaudi spostò il focus della questione dalla modernizzazione tecnologica agli aspetti finanziari: a suo avviso, l'Itt avrebbe dovuto finanziare direttamente il piano, anche perché le dimensioni dell'intervento proposte dagli americani mal si conciliavano con le ristrettezze e le difficili condizioni economiche dell'Italia, già troppo esposta con i pagamenti in dollari. Egli affermava, fra l'altro, che c'era da preoccuparsi per la situazione di monopolio nella quale l'Itt sarebbe venuta a trovarsi nel settore della produzione di apparecchiature, in quanto un'approvazione del piano della multinazionale americana avrebbe finito col favorire l'assorbimento della Siemens di Milano. In sostanza, quelle di Einaudi erano in gran parte le argomentazioni esposte dalla Stet

nella sua nota sui casi di Spagna e Argentina, e che il ministro del Bilancio doveva aver certamente discusso con Reiss Romoli. Einaudi propose perciò ai colleghi di lasciar cadere la proposta americana, e questa fu infine la decisione presa dall'esecutivo.

Nei primi di settembre Reiss Romoli si recò negli Stati Uniti per reperire dei finanziamenti da investire nell'industria telefonica italiana. In una lettera indirizzata a Formentini, scriveva: «Ho una tenue speranza di poter gettare il seme per raccogliere un po' di quattrini per i nostri telefoni, ma non so se sarà possibile, come io preferirei, averli solo per Stet»⁴⁰³.

Senonché, dopo l'avvio del Piano Marshall l'Ilt, uscita dalla porta, rientrò dalla finestra. Non essendosi deciso in sede politica di unificare il servizio telefonico, né il riassetto dell'industria telefonica, la questione delle linee interurbane gestite dall'Azienda di Stato era rimasta in sospeso. Il nuovo titolare del ministero delle Poste, Jervolino, nella seconda metà del 1948 ritenne che fosse necessario riallacciare i rapporti con la multinazionale, perché il ministero non aveva né le competenze né le capacità per affrontare l'ammodernamento delle linee statali.

D'altra parte, l'Erp stanziò ben poco per le telecomunicazioni italiane: non più di 2,5 milioni di dollari, e ciò malgrado le concessionarie avessero presentato un loro piano di sviluppo. Il programma di ricostruzione della rete nazionale, varato nel 1948 dal Consiglio superiore tecnico delle telecomunicazioni, che faceva capo al ministero, prevedeva il ripristino di gran parte degli impianti preesistenti, affidandone la realizzazione alla Sirti⁴⁰⁴. Nel frattempo la Stet, dando prova di possedere una notevole capacità di autofinanziamento, stava riuscendo a tutelare la propria autonomia puntando su un'espansione rapida e sostenuta del servizio, tale da sorprendere molti osservatori.

6. Considerazioni conclusive

Quale fu l'importanza, quantitativa e qualitativa, del passaggio alla proprietà pubblica di una parte rilevante del settore elettrico e delle telecomunicazioni avvenuto in seguito alla Grande crisi?

Alla fine del 1939 oltre la metà della telefonia italiana era in mano pubblica, con il 52% degli abbonati nella Penisola, dato che le regioni servite dalle concessionarie Stet erano ad alto traffico telefonico. A loro volta, le aziende idroelettriche facenti capo all'IRI fornivano oltre un quarto (il 27%) della produzione nazionale di energia. Considerato, pertanto, il peso delle imprese pubbliche in questi comparti dell'economia nazionale, c'è da chiedersi se le società partecipate dallo Stato furono più efficienti di quelle private nell'assicurare i servizi e nel creare ricchezza per il paese.

Nel settore elettrico, le analisi di cui disponiamo, condotte sui rendimenti del capitale di rischio nel periodo 1927-52, attestano che quasi tutte le società elettriche avevano strutture fortemente capitalizzate e con una solida situazione finanziaria. Per ciò che riguarda, in particolare, la redditività del capitale per gli anni 1926-45 (utile disponibile per la remunerazione del capitale proprio e capitale netto medio), i dati dimostrano che la Grande crisi incise considerevolmente sulle società rimaste in mani private. Esse, tuttavia, negli anni Trenta conseguirono risultati migliori della Sip – travolta dalle difficoltà di cui si è detto e, quindi, passata in mano pubblica – e della Sme, nella quale l'IRI deteneva un'importante quota azionaria. Infatti, la media di redditività fra il 1926 e il 1939 fu pari a 7,72 per Edison, 10,93 per Sade, 5,20 per Sip, 6,95 per Sme, 10,30 per Selt-Valdarno e 8,06 per la Romana di elettricità. Nel 1926-29, prima dello «tsunami» finanziario, il rendimento della Sip era stato superiore sia a quello di Edison, sia a quello di Sme, anche se in assoluto il rendimento migliore era stato quello della Sade (rispettivamente 8,83, 8,38, 8,64, 13,90)⁴⁰⁵. Da queste comparazioni risulta, quindi, che la redditività delle società aveva meno a che fare con la natura privata o pubblica della loro proprietà e dipendeva invece molto di più da altri fattori e presupposti economici.

Questa ipotesi viene confermata anche da quanto emerge dai bilanci del settore telefonico. La struttura finanziaria delle concessionarie e della holding Stet dimostra che la solidità finanziaria delle concessionarie era scarsamente dipendente dalla natura privata o pubblica della loro gestione, quanto piuttosto da adeguati investimenti, dalla correttezza dei criteri amministrativi, dalla densità telefonica e dalla crescita dei consumi nelle diverse

zone di concessione (va ricordato che tutte le società telefoniche agivano in regime di monopolio all'interno del territorio assegnato in concessione). Stando ai dati sull'incidenza del capitale di rischio sull'attivo netto, dopo la guerra la Stet poteva contare su una struttura fortemente capitalizzata; e anche le concessionarie controllate avevano dalla loro un'autonomia finanziaria migliore delle concessionarie private, come la Teti, legata al gruppo Orlando-Pirelli, e la Set, collegata alla multinazionale Ericsson (che registrò l'andamento peggiore).

Va, perciò, sottolineato il fatto che la creazione della Stet, la prima finanziaria dell'IRI, si rivelò, innanzitutto, un'accorta operazione di ingegneria finanziaria. E non è un caso che il meccanismo allora messo a punto, consistente, in sostanza, in una *public company* con una quota maggioritaria di controllo statale, abbia trovato successivamente altre importanti applicazioni da parte dell'IRI. Ciò rese possibile, malgrado le condizioni del mercato dei capitali fossero quanto mai sfavorevoli, sia il reperimento di risorse per l'industria, sia un riavvicinamento dei risparmiatori alle esigenze della produzione, salvaguardando al tempo stesso la Banca d'Italia. Inoltre, per la prima volta l'intervento dello Stato nell'ambito di una struttura aziendale privata consentì che le imprese venissero condotte con metodi privatistici. Fu questo peculiare mix di proprietà pubblica e gestione privatistica la novità più rilevante dell'operazione Stet.

Va osservato, ancora, che dal 1914 in avanti, seppure con forme e gradazioni diverse, numerosi Stati finirono con l'assumere il controllo sempre più stretto delle attività telefoniche, per via del crescente flusso delle informazioni. D'altra parte, che le telecomunicazioni presentassero per i governi un interesse speciale sotto l'aspetto del controllo, lo dimostra il fatto che esse furono trattate in maniera diversa rispetto ad altri network e *utilities*, e divennero parte integrante di specifici dipartimenti dei governi (in Italia, del ministero delle Comunicazioni e, successivamente, delle Poste e Telecomunicazioni). Proprio il rischio di un indebolimento del controllo dello Stato sul sistema telefonico costituì, insieme con ragioni di natura finanziaria a tutela dell'IRI, il principale motivo che

determinò la mancata retrocessione dei telefoni ai grandi gruppi industriali e finanziari privati.

L'intervento pubblico in Italia si inserì, pertanto, nell'ambito di una tendenza più generale, manifestatasi nel periodo fra le due guerre, verso un ampliamento del ruolo di controllo dello Stato. Questa sintonia con certi orientamenti dei paesi europei valse anche per quanto riguardava la forma societaria di holding attribuita alla Stet. Si tratta di concordanze che contribuiscono a suffragare l'ipotesi di Millward secondo il quale, nei comparti delle telecomunicazioni e dell'elettricità, le forme e l'ampiezza dell'intervento pubblico fra i due dopoguerra vennero determinate più dalle condizioni generali dell'economia e da specifici fattori tecnologici che da precise scelte di natura ideologica.

In effetti, con la creazione della Stet Beneduce non intese dare il via alla nascita dello Stato imprenditore, ma risolvere cogenti problemi finanziari che altrimenti rischiavano di gravare sull'IRI e di coinvolgere, in ultima istanza, la Banca d'Italia. I passi successivi, con la mancata retrocessione di industrie strategiche come le telecomunicazioni, furono compiuti, oltre che per motivi di ordine finanziario, per evitare il formarsi di posizioni dominanti da parte di alcuni gruppi privati. D'altra parte, il presupposto dell'«insufficienza della iniziativa privata» nel processo di industrializzazione venne evocato non solo per motivare la trasformazione dell'IRI in ente permanente, ma anche per costruire sistemi integrati per la distribuzione di energia elettrica, nonché per sciogliere un nodo strutturale ineludibile come il collegamento fra gli impianti elettrici del Nord con quelli del Centro e del Sud. Decisivi, per la scelta della mano pubblica, furono inoltre i fattori congiunturali internazionali e le politiche di contrasto messe in atto da diversi governi con il ritorno a sbarramenti protezionistici. All'IRI si ritenne, infatti, che sarebbe risultato meno difficile riorganizzare il comparto a livello nazionale se lo Stato avesse conservato sotto il proprio controllo alcune importanti aziende per utilizzare appieno risorse e materie prime nazionali.

L'intervento pubblico per il salvataggio del gruppo Sip rappresentò, così, l'antecedente e il modello per i successivi interventi dell'IRI nei diversi settori manifatturieri. Inoltre, con il graduale passaggio della Sme sotto l'influenza dell'IRI si manifestò l'orientamento

meridionalista dei vertici dell'Istituto. Furono poste allora le premesse per una politica orientata espressamente a favore dello sviluppo industriale del Mezzogiorno, con la formazione di una gerarchia manageriale, di fiducia di Beneduce, che fu promotrice di una serie di iniziative delle imprese pubbliche, nonché della Bastogi, a sostegno dell'impegno meridionalista.

Quanto al settore telefonico, il contributo delle società del gruppo Stet all'incremento tanto del servizio urbano che di quello interurbano fu nettamente superiore rispetto a quello delle società private. La quota di incremento sul totale nazionale realizzata dalla Stet nel servizio interurbano aumentò infatti dal 73% del dicembre 1945 al 100% del 1949. D'altronde, i tratti di maggiore arretratezza del sistema telefonico italiano rispetto a quelli dei paesi più avanzati si dovevano ai ritardi specifici in alcune produzioni tecnologiche e, innanzitutto, nella cultura organizzativa e nei metodi di gestione delle imprese. Svantaggi che la Stet riuscì a colmare, anche se rimasero gli inconvenienti derivanti dalla frammentazione e dalle numerose duplicazioni di servizio fra concessionarie e Azienda di Stato nelle linee interurbane.

In sede storiografica si è osservato che, negli Stati i cui governi s'arrogano un forte ruolo modernizzatore, il potere centrale tende in genere a esercitare stringenti direttive sulle strategie d'impresa. Nel caso italiano dell'elettricità e delle telecomunicazioni prevalse, piuttosto, un network di relazioni fra governo, banche e imprese che riflettevano, da un lato, le precedenti esperienze delle «banche miste» e, dall'altro, le connotazioni oligopolistiche dei settori industriali di pertinenza, facenti capo a un esiguo numero di grandi imprese. Del resto, le banche controllate dall'IRI erano gestite da burocrazie professionali (con manager, consulenti e tecnici) che costituivano una riserva di specialisti anche per la dirigenza di amministrazioni e istituzioni pubbliche. Dagli avvicendamenti susseguitisi ai vertici della Stet, fra Stet e Banca d'Italia, fra IRI e Banca d'Italia, fra Sme e Sip, emerge come fosse venuta formandosi un'élite di tecnici della finanza e del management che svolse poi il compito di traghettare l'industria pubblica – oltre alla stessa Banca d'Italia – dal fascismo alla repubblica, con una visione del processo di sviluppo forgiata sostanzialmente da postulati nazionalisti. Quella

stessa, in fondo, che segnò anche, nel secondo dopoguerra, la creazione e la politica di Mediobanca a favore delle principali concentrazioni industriali del capitalismo italiano.

[283](#) F. Brown (a cura di), *Statistical Year-book, 1933&1934*, London 1936, cit. in W.J. Hausman, P. Hertner, M. Wilkins, *Global Electrification: Multinational Enterprise and International Finance*, Cambridge 2008, pp. 27-29.

[284](#) W.J. Hausman, P. Hertner, M. Wilkins, *Global Electrification* cit. Considerando lo scenario globale dell'industria elettrica, due sono i «benchmark time periods» evidenziati dagli studiosi fra i due dopoguerra: il 1928-32, importante per le distruzioni causate dalla Grande Guerra e per lo sviluppo di network più ampi, alcuni dei quali cominciavano ad avere un campo d'azione nazionale; e il 1947-50, fondamentale per cogliere i cambiamenti prodotti dalla Grande Depressione, dalla seconda guerra mondiale e dalle nazionalizzazioni post-belliche. In questo saggio, l'analisi del caso italiano verrà collocata all'interno di questo *frame-work*.

[285](#) Ivi, pp. 27-30. Un'analisi critica dei dati statistici sull'industria elettrica è in L. Segreto, *Aspetti e problemi dell'industria elettrica in Europa tra le due guerre*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, *Espansione e oligopolio 1926-1945*, a cura di G. Galasso, Roma-Bari 1993, pp. 325-388.

[286](#) Sulla relazione fra tariffe e consumi elettrici cfr. R. Giannetti, *Dinamica della domanda e delle tariffe*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, cit., pp. 269-312.

[287](#) F. Cardot (a cura di), *1880-1980. Un siècle d'électricité dans le monde: Actes du Premier colloque international d'histoire de l'électricité*, Paris 1987; V. Lagendijk, *A Network of Power? The European Electrical Industry and the Grid for the United States of Europe, 1929-1937*, Ebha Conference 2007, September, Genève, p. 6.

[288](#) G. Siegel, *Die Elektrizitätsgesetzgebung der Kulturländer der Erde*, Band II, *Westeuropa*, Berlin 1930, pp. 165-181, citato in V. Lagendijk, *A Network of Power?*, cit., p. 8.

[289](#) L. Segreto, *Aspetti e problemi dell'industria elettrica* cit.

[290](#) R. Millward, *Private and Public Enterprise in Europe. Energy, Telecommunications and Transport, 1830-1990*, Cambridge 2005.

[291](#) *Ibid.*

[292](#) M. Vasta, *Mutamenti istituzionali e «regimi tecnologici»: le dinamiche della grande impresa italiana dei servizi del Novecento*, in «Imprese e storia», n. 33, 2006, pp. 85-110. La nazionalizzazione dell'energia elettrica, con l'istituzione dell'Enel (che diviene la prima impresa italiana per attivo), comporta un

riposizionamento generale ai vertici della grande impresa italiana. Nel 1971 si collocano fra le prime dieci aziende cinque manifatturiere, nel 1991 scendono a quattro, nel 2001 non vi è più alcuna impresa manifatturiera fra le prime dieci, mentre ai vertici del *ranking* risultano collocate cinque *utilities*, oltre a società di servizi.

[293](#) M. Vasta, *Mutamenti istituzionali e «regimi tecnologici»*, cit. L'andamento delle più importanti imprese italiane dimostra che l'incremento delle società di servizi nel Novecento è essenzialmente riconducibile alla crescita delle imprese che gestiscono attività a basso livello di concorrenza, come i servizi postali, ferroviari e, appunto, telefonici. Si tratta di un processo e di una tendenza di sviluppo in linea con quanto avveniva all'estero nelle economie più avanzate, all'interno delle quali le compagnie telefoniche e postali hanno usufruito di posizioni di monopolio e di privilegio sotto l'ala protettrice dei dipartimenti statali delle Poste e Telecomunicazioni.

[294](#) V.A. Marsan, *L'Istituto per la ricostruzione industriale - IRI. Elementi per la sua storia dalle origini al 1982*, documento interno, 2008.

[295](#) Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), *Verbali del Consiglio di Amministrazione* (d'ora in poi VCA), *Stet*, 23 febbraio 1946.

[296](#) Archivio storico della Banca d'Italia (d'ora in poi Asbi), Consorzio sovvenzioni su valori industriali (d'ora in poi Csvi), Sede principale, pratt. n. 209, fasc. 19, p. 14. Dal 1935 le tre concessionarie appartenevano al 100% alla Stet (con l'eccezione del 97% di Stipel).

[297](#) P. Ciocca, *L'economia italiana nel contesto internazionale*, in P. Ciocca, G. Toniolo (a cura di), *L'economia italiana nel periodo fascista*, Bologna 1976, p. 45; D. Fausto, *L'economia del fascismo fra Stato e mercato*, in Id. (a cura di), *Intervento pubblico e politica economica fascista*, Milano 2007, pp. 36-48.

[298](#) F. Amatori, *Beyond State and Market: Italy's Futile Search for a Third Way*, in P. Toninelli (a cura di), *The Rise and Fall of State-owned Enterprise in the Western World*, Cambridge 2000, pp. 128-156.

[299](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'intervento dello Stato nell'attività industriale*, 20 aprile 1936.

[300](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI nel primo quinquennio di vita, 1933-37*, p. 21.

[301](#) *Ibid.*

[302](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'intervento dello Stato*, cit., p. 20.

[303](#) *Ibid.*

[304](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'intervento dello Stato*, cit.

[305](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente (1937-1942)*.

[306](#) C. Kindleberger, *La grande depressione nel mondo 1929-1939*, Milano 1982.

[307](#) Nel documento *L'IRI ente di carattere permanente* (cfr. *supra*, nota 23) si osserva che, premesse le dovute «considerazioni relative alla quasi impossibilità di attendibili valutazioni – in circostanze come quelle attraversate», le cifre riportate «nella loro riassuntività, possono dare un'idea delle variazioni subite dal complesso di attività dell'IRI. Si tratta di valutazioni di bilancio (con tutte le caratteristiche connesse a queste valutazioni); anzi, si tratta di valutazioni di un immaginario «bilancio consolidato».

[308](#) Il gruppo Sip comprendeva: 1) 14 società elettriche di produzione e distribuzione che fornivano energia a buona parte del Piemonte e in parte della Lombardia; aveva inoltre quote azionarie di rilievo nella Idroelettrica dell'Isarco, Idroelettrica Monviso, Compagnia imprese elettriche liguri, Terni, Triestina di elettricità, Elettrica Cisalpina, Varesina, ed altre; 2) tre grandi società telefoniche concessionarie di tutti i servizi telefonici di Piemonte, Lombardia, Tre Venezie, Emilia, Umbria, Marche e Abruzzo; 3) aziende radiofoniche: Ente italiano audizioni radiofoniche e società collegate per la produzione di dischi e affini. Controllava, inoltre, la Società editrice torinese, che pubblicava quotidiani, settimanali e periodici a larga diffusione (come la «Gazzetta del Popolo»).

[309](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI nel primo quinquennio*, cit.

[310](#) *Ibid.*

[311](#) Asbi, Carte Beneduce (d'ora in poi Cb), n. 327, fasc. 1, sfasc. 4, *Lettera di Frassati a Camillo Ara*, presidente Sofindit, 2 ottobre 1933. Frassati osservava che «Sofindit non deve avere più preoccupazione alcuna pei 17.500.000. Spero certo di togliere ad essa quella dei 10 milioni delle consociate».

[312](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 2, *Obbligazioni IRI-Gestione Stet*, 2 dicembre 1933.

[313](#) Asbi, Csvi, Sede princ., Pratt. n. 356, fasc. 15, *Domanda sovvenzione 15 dicembre 1933*; *ivi*, *Nota Presidenza Csvi*, 13 dicembre 1933; *ivi*, *Lettera Csvi a Stet*, 23 dicembre 1933.

[314](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI nel primo quinquennio*, cit.

[315](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 3, *Basi per una proposta di sistemazione di Unes*, 10 agosto 1933; Asiri, Serie nera, *Unes sistemazione e controllo*, 20 ottobre 1931-1° maggio 1939; Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit. Successivamente Unes fu ceduta alla Sme, altra società direttamente partecipata da IRI.

[316](#) V. Castronovo, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino 1995, pp. 294-301.

[317](#) Cfr. B. Bottiglieri, *Stet: strategie e struttura delle telecomunicazioni*, Milano 1987.

[318](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino 1975, pp. 206-210.

[319](#) G. Bruno, *Il Gruppo meridionale di elettricità*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, cit., pp. 815-905.

[320](#) Cfr. G. Cenzato, S. Guidotti, *Il problema industriale del Mezzogiorno*, Roma 1946; A. De Benedetti, *Cenzato, l'IRI e l'industria a Napoli (1933-1943)*, in L. D'Antone (a cura di), *Radici storiche ed esperienza dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno*, Napoli 1996, pp. 129-188; M. Fatica *Protagonisti dell'intervento pubblico: Giuseppe Cenzato*, in «Economia pubblica», 7, n. 4, 1977, pp. 139-149.

[321](#) Asiri, IRI nera, *Cessione della Unes*, Roma, 17 gennaio 1939, citato anche in G. Bruno, *Il Gruppo meridionale di elettricità*, cit., p. 904.

[322](#) Questa visione tecnocratico-meridionalista avrebbe avuto poi concreta espressione, nel secondo dopoguerra, proprio nella collaborazione a livello industriale fra la Terni e la Sme, in quanto esse vararono in compartecipazione vasti programmi di ampliamento, nelle aree del Sud, delle attività di produzione e distribuzione dell'energia elettrica. D'altra parte, un eminente protagonista dell'impresa pubblica come Pasquale Saraceno elaborò in quest'ambiente l'idea che si dovesse stabilire un ordine di priorità negli investimenti perseguendo obiettivi economici di riequilibrio geografico-strutturale e di lungo periodo. Si veda, fra l'altro, la relazione di Pasquale Saraceno, *Elementi per un piano quadriennale di sviluppo dell'economia italiana*, al Consiglio economico nazionale nel settembre 1947.

[323](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 2, *Incontro Vallauri e Ferrerio presso la Sip di Torino*, 5 marzo 1934. Motta, per esempio, si oppose a quelle iniziative che, pur patrocinate da esponenti del Regime – come il ministro delle Comunicazioni Costanzo Ciano – e viste di buon occhio anche dallo stesso Mussolini, finivano per limitarne gli interessi a favore di gruppi industriali con *core business* nell'industria manifatturiera (come il gruppo Falck). All'epoca la Edison, capitanata da Motta, aveva sovrabbondanza di kilowattora disponibili, come peraltro la Sip. Perciò Motta contrastò con decisione gli autoproduttori e l'entrata degli imprenditori siderurgici e meccanici nel business elettrico.

[324](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 3, *Telegramma*, 2 maggio 1933. Beneduce convocava Alberto Pirelli, Giovanni Agnelli, Vittorio Cini e Giacinto Motta a una riunione indetta «per poter esaminare insieme ad altri amici alcuni problemi

d'interesse comune». Si veda anche Asbi, Cb, n. 16, fasc. 1, sfasc. 3, *Lettera del Presidente de La Centrale a Beneduce, presidente dell'Icipu*, 3 aprile 1933.

[325](#) Asbi, Banca d'Italia (d'ora in poi Bdi), Rapporti con l'interno, Operazioni finanziarie, prat. 533, fasc. 1, *Prospettive del gruppo Stet*, 14 novembre 1936.

[326](#) Asiri, IRI, Sezione smobilizzi, Cda, 5 ottobre 1933.

[327](#) Menichella era stato chiamato all'IRI dal presidente Beneduce e posto a capo della Sezione smobilizzi industriali.

[328](#) Asbi, Csvi, prat. 209, fasc. 19, *Atto costitutivo Stet*.

[329](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 4, *Copia di lettera di Tedeschi a Beneduce*, 4 settembre 1933. Sulla situazione patrimoniale e i conti delle telefoniche cfr. anche B. Bottiglieri, *Sip. Impresa, tecnologia e Stato nelle telecomunicazioni italiane*, Milano 1990, pp. 182-183.

[330](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 6, *Relazioni e bilancio Sip, esercizio 1932-1933*. La riorganizzazione della Sip procedette con la fusione mediante incorporazione delle aziende produttrici Società idroelettrica lombarda e Breda, Forze idrauliche del Moncenisio, Idroelettrica dell'Evançon, Idroelettrica delle Marmore, svalutandone i capitali e stabilendone la sede in Torino. Si veda Asiri, Serie nera, *Sip sistemazione gruppo attività elettriche*, 23 novembre 1923-18 luglio 1934; Asiri, Serie nera, *Sip. Sistemazione attività telefoniche e radiofoniche*, 25 marzo 1933-18 aprile 1940.

[331](#) Asbi, Bdi, Direttorio Azzolini (d'ora in poi DA), cart. 39, fasc. 3, *Lettera di Vallauri ad Azzolini*, 6 aprile 1938. Come ebbe ad osservare il presidente della Sip nella lettera al governatore della Banca d'Italia, Vincenzo Azzolini, la Sip doveva considerarsi «l'esperimento di un'industria regolata dallo Stato ingranata nel grande complesso finanziario che informa la sua azione alle direttive della Banca d'Italia e del Governo nazionale». Cfr. anche A. Castagnoli, *Il passaggio della Sip all'IRI*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, cit., pp. 595-642.

[332](#) La relazione sulla situazione delle telefoniche era stata preparata da Ugo Bordoni; quella sulle elettriche da Giuseppe Cenzato, indicato dal senatore Conti come «uomo di fiducia di IRI». Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 2, *Lettera di Conti ad Ara*, 21 settembre 1933.

[333](#) Sull'ambiguità della posizione di Agnelli, a un tempo utente e azionista di Sip, si era espresso con ironia e altrettanta preoccupazione Giacinto Motta, presidente della Edison, «all'indomani di una sistemazione resasi necessaria dal fatto che la Sip spendeva sì troppo, ma soprattutto vendeva a troppo buon mercato». Motta rilevava la contraddizione di Agnelli consigliere e utente Sip, tale che «La Stampa» invocava la riduzione delle tariffe. «lo vedo in questo allarme, anzi in questo monito – affermava Motta –, un grave pericolo non dico per l'avvenire di quella

Azienda che mi interessa relativamente poco, ma per l'avvenire prossimo di tutta l'industria elettrica che mi interessa infinitamente di più». Asbi, Cb, n. 327, fasc.1, sfasc. 4, *Lettera di Motta a Beneduce*, 10 novembre 1933.

[334](#) Fondazione Luigi Einaudi, Archivio Thaon di Revel (d'ora in poi TdR), busta 23.1.1, *Sartirana a TdR*, 4 maggio 1935; ivi, *Nota autografa di Mussolini*, 12 maggio 1935.

[335](#) A. Castagnoli, *Il passaggio della Sip all'IRI*, cit.; TdR, 23.1.3, *Fusione Sip-Isarco*, 8 ottobre 1935.

[336](#) Asiri, Serie rossa, 17767.1, *Relazione sulle trattative di cessione del gruppo*, 15 maggio 1935. Nella stessa relazione Beneduce afferma di aver rifiutato anche un'altra proposta di Agnelli e Pirelli per l'acquisizione della sola Stipel, e ciò per motivi prevalentemente finanziari, perché la cessione non avrebbe alla fine fatto entrare alcun denaro nelle casse dell'IRI. L'IRI, a suo giudizio, doveva invece privilegiare gli smobilizzi che facessero far cassa all'Istituto, tanto più con imprenditori che avevano risorse, mentre i telefoni dovevano «rappresentare uno degli ultimi termini».

[337](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 4, *Obbligazioni*.

[338](#) *Ibid.*

[339](#) Sulle tematiche dello Stato imprenditore cfr. anche F. Amatori, *Una comparazione internazionale*, in Fondazione IRI, *L'IRI nella storia d'Italia*, cit., pp. 51-57.

[340](#) *Ibid.* Sulla politica di smobilizzo cfr., fra gli altri, F. Russolillo, *Smobilizzi, dismissioni, privatizzazioni dal 1933 alla svolta del 1992*, in Fondazione IRI, *L'IRI nella storia d'Italia: problemi e prospettive di ricerca*, Atti del Convegno, Roma, 5 giugno 2002, Roma 2003, pp. 73-82.

[341](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit.

[342](#) *Ibid.*

[343](#) L. Segreto, *Gli assetti proprietari*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, cit., p. 158.

[344](#) Asiri, SD158 ex 11, *Note sulla legge fascista per la socializzazione*, 1944.

[345](#) G. Bruno, *Il Gruppo Meridionale di elettricità*, cit., p. 888.

[346](#) Asiri, SD158 ex 11, *Programmi di nuovi impianti nel Mezzogiorno*, 27 febbraio 1950.

[347](#) La nazionalizzazione era avvenuta nel 1907.

[348](#) B.R. Mitchell, *European Historical Statistics 1750-1970*, New York 1975.

[349](#) Gli smobilizzi compiuti nel primo decennio di vita dell'IRI assommarono a circa 7.000 milioni di lire. Asiri, Serie rossa, *Relazione del Cda Stet*, 1936.

[350](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI e la sua funzione nell'economia industriale italiana*, s.d.

[351](#) Tra il 1938 e il 1942 gli utili effettivi delle tre società, come risulta da conteggi riservati della direzione Stet e riferiti all'IRI, erano di 450 milioni anziché di 153, come attribuiti in bilancio.

[352](#) L'Ina era uno dei maggiori azionisti di minoranza. Al 6 novembre 1933 risulta che l'Ina e la Cassa nazionale per le assicurazioni sociali partecipavano ciascuna con tre milioni alla formazione del sindacato di controllo e garanzia per la Stet che, pertanto, risultava costituito soltanto da enti di diritto pubblico.

[353](#) B. Bottiglieri, *Stet*, cit., pp. 163-165.

[354](#) Asbi, Cb, cart. 327, fasc. 1, sfasc. 6, *Sip relazioni e bilancio esercizio 1932-1933*, 6 novembre 1933.

[355](#) Asbi, Bdi, Direttorio Formentini (d'ora in poi Df), cart. 20, fasc. 1, settembre 1949.

[356](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit. Sui manager di Stato cfr. A. Castagnoli, E. Scarpellini, *Storia degli imprenditori italiani*, Torino 2003.

[357](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit.

[358](#) Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 3, *Appunti*, 20 settembre 1933.

[359](#) Asbi, Cb, n. 16, fasc.1, sfasc. 3, *Riservata di Beneduce a Luigi Bruno*, 18 marzo 1939 (Luigi Bruno era all'epoca l'amministratore delegato de La Centrale); Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 4, *Lettera di Beneduce a Jung*, 2 dicembre 1933. Sulla precedente gestione del gruppo Sip non mancavano «affermazioni a mezza bocca» circa esborsi per «consulenze d'oro», nonché sospetti di concussione da parte di noti esponenti politici e alti funzionari dell'amministrazione delle Poste e Telefoni. Il presidente Bordoni, dopo che Beneduce era venuto a conoscenza di alcune riunioni fra lo stesso Bordoni e i tre direttori generali delle telefoniche, durante le quali si era parlato di tali episodi di malcostume, per prevenire interventi unilaterali di Beneduce attirò su questi episodi l'attenzione del ministro delle Comunicazioni Costanzo Ciano. Asbi, Cb, n. 327, fasc. 1, sfasc. 4, *Lettera di Bordoni a Ciano*, 30 novembre 1933.

[360](#) B. Bottiglieri, *Sip*, cit., p. 212.

[361](#) M. de Cecco, *Splendore e crisi del sistema Beneduce: note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni venti agli anni sessanta*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma 1997, pp. 389-404.

[362](#) Asiri, Serie rossa, Cda Stet, 8 novembre 1933 e 5 dicembre 1933.

[363](#) Nato a Trieste, Patrizi aveva una lunga esperienza come dirigente aziendale presso la Banca Nazionale dell'Agricoltura, l'Italgas e la Società romana del gas. Risulta una sua amicizia con Menichella prima della chiamata. Vedi Asiri, Serie nera, Copialettere del direttore, *Lettera 25 novembre 1936*.

[364](#) Sulla politica di coesione del management adottata dai vertici Stet cfr. B. Bottiglieri, *Stet*, cit., p. 157. Secondo Bottiglieri si trattava di un disegno che traeva impulso in parte direttamente dall'IRI, poiché il nuovo direttore generale Patrizi entrò in Stet quasi contemporaneamente all'entrata di Giovanni Malvezzi come consigliere per conto dell'IRI, che disponeva – e si trattava di una novità rispetto al passato – dell'autorità, insieme con i due consiglieri domiciliati a Torino, per dare il potere di firma al direttore generale.

[365](#) Asiri, Serie rossa, *Stet. Assemblea generale ordinaria*, 28 novembre 1946.

[366](#) Asiri, SD158 ex 111, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit.

[367](#) A. Cawson, *Hostile Brothers: Competition and Closure in the European Electronics Industry*, Oxford 1990, pp. 5-9 e 47-53.

[368](#) Asiri, SD158 ex 11, *L'IRI ente di carattere permanente*, cit.

[369](#) Asbi, Bdi, Direttorio Menichella (d'ora in poi Dm), cart. 10, fasc. 13, *Centro ricostruzione economica*. Alla riunione presso il Centro per la ricostruzione economica, presieduto da Antonio Pesenti, nel luglio 1946 erano stati invitati fra gli altri Sraffa, Malvezzi, Saraceno, Vanoni, Paratore, Einaudi, Siglienti, Visentini, Valletta, Merzagora, Mattioli, Gronchi, Di Vittorio.

[370](#) Su questi temi cfr. anche F. Ricciardi, *Lezioni dall'America. L'IRI, il Piano Marshall e lo «scambio di esperti» con gli Stati Uniti durante gli anni cinquanta*, in «Imprese e storia», n. 27, 2003, pp. 33-66.

[371](#) Asbi, Bdi, Df, cart. 11, fasc. 8, *Lettera di Paces a Formentini*, 22 ottobre 1947.

[372](#) Asbi, Segreteria particolare (d'ora in poi Sp), Pratt. n. 493, fasc. 1, *Prestiti italiani contratti all'estero*, s.d. [ma dicembre 1946].

[373](#) Asbi, Bdi, Df, cart. 11, fasc. 8, *Lettera di Paces a Formentini*, 24 novembre 1954.

[374](#) Asiri, SD158 ex 11, *Programmi di nuovi impianti nel Mezzogiorno*, 27 febbraio 1950. Oltre all'impianto termico di Napoli furono realizzate le centrali idroelettriche di Mucone, Rocca d'Evandro, Alto Sangro (in collaborazione con Terni).

[375](#) Asbi, Csvi, Sede principale, Pratt. n. 260, fasc. 7, *Sip*. Risultava completato l'impianto di Cimena sul Po.

[376](#) N. Oudshoorn, T. Pinch, *How Users Matter. The Co-construction of Users and Technologies*, Cambridge (Mass.)-London 2004.

[377](#) B.R. Mitchell, *European Historical Statistics 1750-1970*, cit.

[378](#) Cfr. A. Castagnoli, *Il passaggio della Sip all'IRI*, cit., e B. Bottiglieri, *Stet*, cit., p. 152.

[379](#) Asbi, Csvi, Sede principale, Pratt. n. 209, fasc. 19, *Stet. Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1942. Assemblea generale ordinaria del 30 aprile 1943*.

[380](#) Cfr. B. Bottiglieri, *Stet*, cit., p. 151.

[381](#) Cfr. *ivi*, *Appendice*, doc. n. 9.

[382](#) Asiri, Serie rossa, *Stet. Relazioni e bilancio al 31 marzo 1946. Assemblea generale ordinaria 28 novembre 1946*.

[383](#) Asbi, Csvi, Sede principale, Pratt. n. 271, fasc. 4, *Stet. Relazione e bilancio al 31 marzo 1950*.

[384](#) Asbi, Csvi, Sede principale, Pratt. n. 209, fasc. 19, *Relazione del Consiglio di amministrazione Stet sull'esercizio al 31 dicembre 1947*. In generale, sulla costruzione delle reti in Italia nel secondo dopoguerra cfr. R. Giannetti, *Tecnologia e sviluppo economico italiano 1870-1990*, Bologna 1998.

[385](#) Asiri, Serie rossa, *Stet. Relazioni e bilancio al 31 marzo 1946*, cit.

[386](#) Asbi, Bdi, Df, cart. 20, fasc. 1, *Riorganizzazione del servizio telefonico*, settembre 1949.

[387](#) Asbi, Csvi, Sede principale, Pratt. n. 209, fasc. 19, *Promemoria sull'operazione con il Consorzio sovvenzioni su valori industriali*, 23 febbraio 1946, p. 2. Durante il conflitto, i manager della finanziaria colsero l'occasione dell'obbligo di adeguamento dello statuto della società alle nuove disposizioni del Codice civile, nel 1942, per ampliare con una modifica statutaria la potenziale attività della holding. Le nuove disposizioni introdotte nell'art. 3 consentivano infatti alla finanziaria di assumere partecipazioni in aziende attive in settori connessi con l'industria telefonica. Si trattava della rimozione di ogni vincolo a un'espansione integrata verticalmente, secondo il modello delle maggiori società presenti sul mercato internazionale.

[388](#) Asbi, Csvi, Sede principale, prat. n. 209, fasc. 19, *Csvi. Richiesta di finanziamento*, 7 marzo 1946.

[389](#) Ivi, p. 3. All'epoca, facevano parte del consiglio di amministrazione Stet il presidente Ugo Bordoni (che ricopriva la carica dalla fondazione della società), il vicepresidente Giovanni Malvezzi, direttore generale dell'IRI; fra i consiglieri: Tullio Torchiani, funzionario IRI; Elvio Soleri, professore del Politecnico di Torino e fratello dell'ex ministro del Tesoro; Teresio Guglielmone, banchiere torinese e presidente della Commissione economica del CIn regionale piemontese; Roberto Tremelloni, all'epoca docente all'Università di Ginevra e vicepresidente del Comitato industriale Alta Italia di Milano; nonché i presidenti delle tre concessionarie telefoniche Augusto Ambrosi per Telve, Pier Luigi Passoni per Stipel, Gian Guido Borghese per Timo. Direttore generale era stato nominato Guglielmo Reiss Romoli, che in passato aveva ricoperto un posto direttivo nella Banca Commerciale Italiana di New York. Si veda Asbi, Csvi, Sede principale, prat. n. 209, fasc. 19, *Cda Stet*, 19 gennaio 1946.

[390](#) Asbi, Csvi, *Stet. Assemblea generale ordinaria e straordinaria*, 29 aprile 1944.

[391](#) Asbi, Bdi, Df, cart. 20, fasc. 1, *Stet*, 29 ottobre 1953.

[392](#) Dal 1° gennaio 1946 al 31 dicembre 1953 le percentuali di incremento erano state del 155% per Stipel e Telve, del 262% per Timo, del 167% per l'intero gruppo.

[393](#) G. Jones, L. Gálvez-Muñoz, *American Dreams*, in Idd. (a cura di), *Foreign Multinationals in the United States. Management and Performance*, London-New York 2010, p. 3; G. Jones, *The Evolution of International Business. An Introduction*, London-New York 1996.

[394](#) M. Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge (Mass.) 1974, pp. 411-439.

[395](#) In Argentina gli investimenti stranieri si erano concentrati prima del secondo conflitto mondiale, con un picco nel primo decennio del Novecento. Le nuove politiche economiche messe in atto dal governo militare fra il 1943 e il 1945 avevano prodotto profondi cambiamenti nella quantità e composizione degli investimenti esteri in Argentina. Nel 1943, la più importante fazione nazionalista dell'esercito cominciò ad applicare un piano di industrializzazione, che prese avvio con la creazione di agenzie nazionali per regolare la produzione e distribuzione di risorse energetiche. Poco dopo fu dichiarata la nazionalizzazione di tutte le *public utilities* straniere, che comportò l'espropriazione di diverse compagnie americane e tedesche. Questa politica fu continuata dall'amministrazione di Peron (1946-55). La nazionalizzazione delle compagnie straniere fu inclusa nel Piano economico del 1946 e fissata nella Costituzione del 1949, ma non tutte le compagnie straniere furono nazionalizzate. Il governo acquisì le società ferroviarie inglesi e francesi, gli

impianti idrici inglesi e i telefoni; invece nel comparto ferroviario la presenza americana finì per rafforzarsi: nel 1945 il 38,1% del capitale straniero era infatti investito in ferrovie. Si veda A. Lluch, N. Lanciotti, *Foreign Direct Investment and Business Environment: The Argentina Experience, 1860-1950*, working paper presentato alla Annual Meeting Business History Conference, Sacramento (Cal.) 2008.

[396](#) B. Bottiglieri, *Stet*, cit., p. 222.

[397](#) Cfr. J. Hills, *Telecommunications and Empire*, Urbana-Chicago 2007. L'Itt era stata fondata nel 1920.

[398](#) Harvard Business School, Baker Library Historical Collections, Lehman Brother Collection, International Standard Electric Corporation, Itt, consultabile on line all'indirizzo http://www.library.hbs.edu/hc/lehman/chrono.html?company=international_standard_electric_corporation. Nel suo discorso di addio, nel 1961, il presidente Eisenhower avrebbe messo in guardia contro il complesso militar-industriale di cui proprio le telecomunicazioni erano una determinante, come dimostra il caso Itt.

[399](#) Asbi, Bdi, Sp, Pratt. n. 448, fasc. 18, *La consulenza tecnica dell'Itt in Argentina e in Spagna*, All. B, s.d. [ma 1947].

[400](#) *Ibid.*

[401](#) Questi aspetti sono analizzati in un documento riservato datato 10 settembre 1947, scritto probabilmente da Giovanni Malvezzi, all'epoca direttore generale dell'IRI. Il documento è conservato presso il Fondo Leonardi dell'Archivio della Fondazione Feltrinelli di Milano; citato in B. Bottiglieri, *Stet*, cit., p. 240.

[402](#) Asbi, Bdi, Sp, Pratt. n. 448, fasc. 18, *La consulenza tecnica dell'Itt in Argentina e in Spagna*, cit.

[403](#) Asbi, Df, cart. 20, fasc. 1, Lettera di Romoli a Formentini, 12 agosto 1947.

[404](#) L'episodio è ricostruito in B. Bottiglieri, *Stet*, cit., pp. 248-249.

[405](#) L. Rondi Ferla, *Il rendimento dei capitali investiti nelle imprese elettriche*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 3, cit., pp. 254-259.

6. I trasporti marittimi, la siderurgia *di Marco Doria*

1. L'Iri e la marina mercantile. Tra esercizio di un servizio pubblico e gestione d'impresa

1. Premessa

La storia della Finmare, holding costituita dall'IRI nel 1936, e delle imprese di navigazione da essa controllate rappresenta un capitolo di rilievo della storia economica – e non solo – italiana del XX secolo.

Dalle vicende della marina mercantile nella prima metà del XX secolo emergono alcuni temi di fondo. Innanzitutto è possibile cogliere quanto sia stato cruciale il peso del comparto – davvero di «preminente interesse nazionale» – per un paese naturalmente proiettato sul mare. Le trasformazioni, i progressi e le difficoltà del settore si intrecciano (e ne sono parte significativa) con le diverse fasi politiche ed economiche del Novecento: l'espansione di inizio secolo, e ancor prima l'avvio della modernizzazione del paese e il suo inserimento in un sistema economico mondiale; la Grande Guerra e il conseguente riassetto dell'economia nazionale e internazionale; gli anni Trenta, segnati dagli effetti pesanti della crisi esplosa nel 1929 negli Stati Uniti e dalla faticosa ripresa; la seconda guerra mondiale, col suo carico di tragedie e distruzioni; la complessa ricostruzione post-bellica; infine, «in dissolvenza» nelle pagine che seguono, i decenni della *golden age* – gli anni Cinquanta e Sessanta –, caratterizzati da intensi ritmi di crescita e da una radicale trasformazione dell'Italia. Robusto filo conduttore del discorso è quello del ruolo dello Stato, che condiziona il mondo della marina mercantile tanto tra Otto e Novecento – ben prima dunque della costituzione della Finmare – quanto a partire dagli anni Trenta, allorché si potrà parlare anche in questo settore di «Stato imprenditore». Dello Stato imprenditore la Finmare e le sue imprese sono strumenti essenziali.

Sullo sfondo dell'azione dell'IRI nel comparto marittimo si staglia l'epopea dei milioni di italiani che lasciano il paese per trasferirsi in altri continenti. Tali flussi sono particolarmente intensi tra la fine dell'Ottocento e il 1914, ma si mantengono significativi anche negli anni Venti del Novecento; si riducono,

soprattutto per effetto della crisi del 1929, nel successivo decennio e riprendono vigore nel secondo dopoguerra (l'Argentina è il paese che accoglie allora il maggior numero di migranti dall'Italia), per poi declinare negli anni Cinquanta e quindi esaurirsi⁴⁰⁶. Accanto al movimento in direzione soprattutto del continente americano si registra anche un cospicuo, ancorché inferiore, flusso in senso contrario, di coloro che tornano in patria; né, infine, al solo fenomeno migratorio, in andata e in ritorno, debbono ascriversi tutti i viaggi sugli oceani, compiuti per ragioni diverse da un numero col tempo crescente di individui.

Quello del trasporto passeggeri sulle rotte oceaniche – atlantiche in particolare – è dunque un mercato ricco e anche concorrenziale; un mercato in cui imprese italiane ed estere si affrontano con alterne fortune. Il miglioramento qualitativo del naviglio impiegato implica costi di investimento crescenti e impone un processo continuo di selezione delle società marittime. Processi di fusione e concentrazione sono frequenti, così come, con maggiore evidenza nel Novecento, rilevante appare la presenza del capitale bancario nell'azionariato delle imprese.

Le imprese sono sostenute sin dal tardo Ottocento dallo Stato; apposite leggi concedono contributi pubblici alle società private, considerando di pubblico interesse i servizi da esse svolti. L'IRI e le sue compagnie di navigazione «ereditano» un «sistema» di obblighi, aiuti, vincoli costruitosi nel tempo. A tale realtà il «modello IRI» deve adattarsi. In che misura l'IRI introduce in questo quadro elementi di discontinuità o quanto si muove invece su binari precedentemente tracciati? Quale equilibrio si raggiunge tra «oneri impropri», derivanti dall'essere chiamati a svolgere compiti di «preminente interesse nazionale», e principi di «economicità di gestione» delle imprese? A questi interrogativi si cercherà almeno in parte di rispondere nelle pagine che seguono.

2. La marina mercantile italiana di linea dall'inizio del Novecento alla crisi degli anni Trenta: imprese, banche, Stato

All'inizio del Novecento il settore della marina mercantile ha già conosciuto processi di concentrazione che hanno portato alla nascita di pochi grandi gruppi che dominano la scena. Si tratta di imprese aventi la forma giuridica di società per azioni; gli istituti di credito (talvolta esteri e in particolare tedeschi) ne detengono significative quote di capitale. La prima compagnia è la Navigazione generale italiana (Ngi), che acquisisce nel 1901-2 la maggioranza azionaria della Veloce e nel 1905 quella della Società Italia (in entrambi i casi si registra il disimpegno del capitale tedesco dalle imprese

armatoriali con base a Genova e interessate prevalentemente al trasporto degli emigranti); alcuni anni più tardi, infine, la Ngi assume anche il controllo del Lloyd Italiano. La flotta della società, impegnata solo in parte nel trasporto degli emigranti, conta 102 unità nel 1906 (per 292.604 tonnellate di stazza lorda, pari al 50% del totale del naviglio a vapore della marina italiana). Nel 1910 la Ngi decide di abbandonare le linee sovvenzionate mediterranee e per l'Oriente, cedendo 62 piroscafi, tra i più vecchi della sua flotta, alla Società italiana dei servizi marittimi, per meglio dedicarsi alle linee americane. Alla vigilia del primo conflitto mondiale la Ngi è controllata da alcune delle principali banche del paese⁴⁰⁷.

Gli istituti di credito sono interlocutori privilegiati delle imprese del settore. La storia dei rapporti tra queste e le banche, ben documentata dagli studi di Antonio Confalonieri, ha una sua prima conclusione con l'acquisizione del controllo della Ngi da parte del capitale bancario⁴⁰⁸.

I frequenti cambiamenti negli assetti proprietari delle imprese si spiegano col rischio, che diviene in taluni casi realtà, di incorrere in perdite di bilancio, anche consistenti, per quanto alti si mantengano i ricavi. Pesano sui conti i costi di esercizio delle navi, la concorrenza aspra – sebbene mitigata da accordi di cartello e processi di concentrazione che consentono di rendere omogenee le tariffe – e gli oneri finanziari sopportati per potenziare la flotta. Nel complesso sono però soddisfacenti i profitti realizzati dalle imprese: alla vigilia della prima guerra mondiale, nel 1913, le nove società più importanti distribuiscono utili pari al 6,85% del capitale sociale⁴⁰⁹.

Secondo un modello di sviluppo à *la Gerschenkron*, accanto alle banche, lo Stato sostiene la marina mercantile. Un succedersi di leggi garantisce supporto finanziario all'imprenditoria privata; apposite convenzioni regolano l'esercizio di linee sovvenzionate e altri contributi pubblici sono concessi agli armatori in ragione delle miglia percorse dalle loro navi. All'inizio del Novecento si discute lungamente del riordino della materia: il potere politico cerca di mediare tra esigenze di bilancio e aspettative degli operatori del settore e tra gli interessi, non sempre coincidenti, di questi ultimi. Proroghe di norme esistenti e provvedimenti parziali si susseguono sino alla legge del 1910, con cui si approvano nuove convenzioni e si erogano ulteriori aiuti alle imprese. I servizi già svolti dalla Ngi sono allora assunti, come si è detto, dalla Società nazionale dei servizi marittimi, che ne rileva le unità più vecchie. Nel 1912 il nuovo assetto è confermato dalla legge n. 316, che raggruppa per definiti ambiti geografici le linee sovvenzionate esercitate da singole imprese⁴¹⁰. L'anno seguente la legge n. 784 garantisce alla marina cosiddetta libera contributi in relazione al valore della nave, impegnata per un periodo di navigazione non inferiore ai 160 giorni per esercizio finanziario; i contributi sono concessi «senza alcun riguardo al tipo speciale di traffici, ma

unicamente per far affluire alla marina mercantile capitali che forse sarebbero andati in altri impieghi». Viene così abbandonato il sistema dei premi di navigazione previsto dalla legge del 1885 e confermato da successivi provvedimenti (1896, 1901, 1911 e 1913) che hanno fatto complessivamente giungere nelle casse delle società private 84 milioni di lire⁴¹¹.

La storia della marina mercantile triestina tra Otto e Novecento presenta numerose analogie con quella delle grandi compagnie di linea italiane. Il Lloyd Austriaco, nato nel 1833 per iniziativa di alcune delle maggiori case commerciali e finanziarie giuliane, assume, in forza delle convenzioni stipulate nel 1891 e nel 1907 col governo austriaco, il carattere di azienda di Stato, incaricata di effettuare servizi postali; il suo presidente è di nomina imperiale e il management è formato da alti ufficiali di marina e funzionari pubblici. La maggioranza azionaria è detenuta dalle banche viennesi, prima tra tutte la Wiener Bank Verein. Dal 1906, a dimostrazione della perdita «triestinità» dell'impresa, le riunioni del consiglio d'amministrazione e le assemblee sociali si svolgono regolarmente a Vienna. Anche in Austria, con la legge del 1893, la marina mercantile è sovvenzionata con contributi pubblici rapportati al tonnellaggio del naviglio impiegato⁴¹².

Di ciò approfittano imprese che, appartenenti a famiglie da tempo dedite ai commerci e alla navigazione (Tripovich, Premuda, Gerolimich e, soprattutto, Cosulich), compiono tra Otto e Novecento un salto di qualità. L'Austro Americana dei Cosulich si specializza nel trasporto di passeggeri, per lo più emigranti in America, coprendo dunque rotte complementari a quelle delle navi del Lloyd, che volgono di preferenza la prua verso l'Oriente. L'Austro Americana, oltre a giovare del sostegno statale, è finanziata dalle banche. La crescita impetuosa delle nuove imprese indebolisce rapidamente la posizione dominante del Lloyd: nel 1893 esso controlla il 90% del tonnellaggio iscritto nel porto di Trieste, nel 1913 il 46%; la stazza media delle sue navi è superata da quella delle unità di altre imprese, in grado di armare piroscafi di notevoli dimensioni⁴¹³.

Tabella 1. *Flotta mercantile italiana (piroscafi e motonavi superiori a 100 tsl)*

	Numero	Tsl
1914	637	1.430.475
1919	523	1.237.844
1922	1.016	2.698.722
1928	1.142	3.348.732
1932	1.091	3.331.304
1933	1.052	3.092.772
1936	1.072	3.056.753
1939	1.227	3.424.804

Fonte: Confederazione generale dell'industria italiana, *L'industria italiana alla metà del secolo XX*, Roma 1953, p. 1191.

All'indomani della prima guerra mondiale la consistenza della flotta italiana risente delle pesanti perdite di naviglio patite a causa degli eventi bellici, solo parzialmente compensate dalla produzione cantieristica che si realizza durante il conflitto.

Presto si assiste però a un notevole incremento del tonnellaggio, favorito dalla ripresa dei traffici e da una corrispondente, seppur non duratura, ascesa dei noli e soprattutto dall'incorporazione nella flotta italiana di gran parte del naviglio battente prima della guerra bandiera austro-ungarica, per effetto dei trattati di pace e del modificarsi dei confini del paese. Negli anni Venti la situazione del mercato marittimo è caratterizzata da un diverso sviluppo delle flotte passeggeri e da carico. La costruzione di navi passeggeri, e in generale di navi di linea, ha un sensibile impulso, mentre più tormentata è la vita della marina da carico non di linea (*tramp*), che risente del non brillante andamento del commercio internazionale. Tra le principali marine nazionali, dopo le flotte britannica e statunitense, nettamente superiori alle altre per tonnellaggio, l'italiana ha una consistenza complessiva simile a quella delle marine tedesca, francese, norvegese, olandese e giapponese⁴¹⁴.

Le maggiori imprese triestine, come si è detto, divengono con l'annessione della Venezia Giulia soggetti di rilievo dell'armamento italiano. Già durante il conflitto la Wiener Bank Verein aveva ceduto la maggior parte delle azioni del Lloyd a una cordata triestina, guidata da Cosulich e Banca Commerciale Triestina; dopo la guerra la Banca Commerciale Italiana acquisisce il controllo dell'impresa, ribattezzata Lloyd Triestino, raggiungendo un «accordo di coesistenza» col Gruppo Cosulich. Il Lloyd dispone nel 1921 di 48 piroscafi, per complessive 236.000 tsl, che percorrono le tradizionali rotte per il Levante mediterraneo e l'Asia, dalla redditività peraltro assai diminuita. Anche la grande società giuliana beneficia dal 1923 di contributi pubblici, grazie alla convenzione allora stipulata col governo italiano, che ne sovvenziona le linee⁴¹⁵. Più dinamica è l'Austro Americana, ora denominata Cosulich Società triestina di navigazione: l'impresa aumenta il proprio capitale (che passa dai 24 milioni di lire del 1919 ai 250 del 1924), rinnova la flotta – utilizzando per questo il cantiere di Monfalcone – e si concentra sulle linee atlantiche; distribuisce per diversi anni buoni utili e assorbe Premuda e Gerolimich⁴¹⁶.

Processi di ristrutturazione e fusione interessano anche le maggiori compagnie che hanno base operativa a Genova. Nel 1918 il Lloyd Italiano si fonde nella Ngi (che assume la ragione sociale di Navigazione generale italiana - Società riunite Florio, Rubattino, Lloyd Italiano), mentre l'Italia e La Veloce sono progressivamente ridimensionate (la seconda viene incorporata nella Ngi alla metà degli anni Venti)⁴¹⁷. L'ingresso in linea di nuovi

transatlantici al servizio di Ngi, Cosulich e Lloyd Sabaudò, tra il 1922 e il 1928, ne testimonia la forza e contribuisce significativamente alle affermazioni della marina mercantile nazionale⁴¹⁸.

I bilanci aziendali registrano utili ancora nel 1927 e nel 1928⁴¹⁹, ma non mancano segnali che dovrebbero indurre alla prudenza: le imprese ricevono cospicue sovvenzioni pubbliche e ricorrono massicciamente al credito – tanto il Consorzio sovvenzioni su valori industriali (Csvi) quanto la Commerciale le sostengono in più occasioni⁴²⁰ – per l'acquisizione di navi più moderne e per l'espletamento della loro attività ordinaria. Nel 1928 il Lloyd Sabaudò decide di ordinare un nuovo transatlantico, avendo ottenuto la garanzia di un prestito di 150 milioni di lire dall'Istituto italiano di credito navale, fondato nello stesso anno attraverso lo scorporo e la riorganizzazione dell'Ufficio costruzioni navali del Csvi. Il ministro delle Comunicazioni e della marina mercantile, Costanzo Ciano, impone, come condizione per la concessione del prestito, che si raggiunga un accordo di esercizio tra Ngi e Lloyd Sabaudò per le linee transatlantiche e che l'importante commessa tocchi a uno stabilimento nazionale: è dunque nel cantiere San Marco di Trieste che viene varato, nel 1931, il *Conte di Savoia*⁴²¹. Nello stesso periodo la Ngi affida al cantiere Ansaldo di Genova Sestri la costruzione del *Rex*, varato anch'esso nel 1931, autentico mito della marina italiana e ricordato da Federico Fellini nel film *Amarcord*⁴²².

I tempi lunghi necessari per definire strategie di crescita delle imprese, per ordinare e costruire nuove navi, si sovrappongono, con effetti catastrofici, ai tempi accelerati della crisi, di cui il crollo della Borsa di Wall Street è l'episodio più noto. La recessione, che ha nel 1931 il suo culmine, è pesante per il trasporto marittimo internazionale. Il «fallimento del mercato» impone l'intervento della politica: in Germania il governo eroga finanziamenti a Hapag e Norddeutscher Lloyd, in Francia lo Stato salva dal fallimento la Compagnie Générale Transatlantique⁴²³.

In Italia l'indebitamento delle imprese è ulteriormente cresciuto. La Banca Commerciale si trova pesantemente esposta, vantando crediti rilevanti, e di fatto inesigibili, nei confronti delle principali compagnie, di cui spesso detiene in portafoglio i pacchetti azionari di controllo⁴²⁴. Risanare il settore marittimo è dunque punto centrale dell'azione del governo tesa a salvaguardare, per quanto possibile, il sistema bancario dagli effetti della depressione.

Dapprima si punta a razionalizzare il comparto, evitando inutili e dannose sovrapposizioni di servizi offerti da società diverse e favorendo l'aggregazione tra esse. Nel 1931 è approvato un decreto legge in tema di «provvedimenti per la fusione di aziende sociali»; successivi atti dell'esecutivo dichiarano di pubblico interesse l'unificazione delle flotte di Ngi,

Lloyd Sabaudò e Cosulich, in coerenza con l'esplicito obiettivo di riorganizzare i servizi e le imprese sovvenzionate dallo Stato. Nell'ottobre dello stesso anno Sofindit, la finanziaria che gestisce le numerose partecipazioni della Banca Commerciale, Ngi e Lloyd Sabaudò firmano un «compromesso generale» – che impegna anche la Cosulich navigazione – in cui si stabilisce la fusione delle tre compagnie. Nel gennaio 1932 si costituisce a Genova la Società Italia - flotte riunite Cosulich, Lloyd Sabaudò, Ngi: essa dispone di un capitale di 720 milioni di lire e di 33 navi per complessive 409.732 tsl (cui debbono aggiungersi altre 138.000 tonnellate di naviglio in costruzione: *Rex*, *Conte di Savoia* e due motonavi commissionate dalla Cosulich)⁴²⁵. Gli intrecci azionari non possono ovviamente nascondere l'esposizione della Banca Commerciale Italiana, che alla fine del 1932 risulta in possesso di obbligazioni della Società Italia per 136,5 milioni di lire, oltre a controllare indirettamente, tramite Ngi e Lloyd Sabaudò, la compagnia di navigazione. Sempre nel 1932 si costituisce la Tirrenia, a seguito della fusione di Florio società italiana di navigazione e Compagnia italiana transatlantica (Citra): la prima, fondata nel 1925 per iniziativa degli imprenditori palermitani Ignazio e Vincenzo Florio, eserciva col sostegno pubblico linee di navigazione nel basso Tirreno e tra porti italiani e scali del Nord Africa; le navi della seconda, avente sede a Genova, effettuavano servizi di linea nell'alto Tirreno e verso l'Africa settentrionale. Entrambe le compagnie sono al momento della fusione controllate da finanziarie facenti capo alle banche miste, alla Sofindit l'una, alla Società finanziaria italiana (Sfi) l'altra. La flotta di Tirrenia, comprendente le unità delle imprese in essa confluite, conta 40 navi, per complessive 140.000 tsl; esse vengono adibite ai collegamenti con Sicilia e Sardegna, con Tunisi e i porti libici e infine con Eritrea e Somalia, potendo usufruire di una sovvenzione annua pari a 78,5 milioni di lire⁴²⁶.

Allorché l'IRI acquisisce il controllo della Banca Commerciale Italiana si può avviare un'operazione di «pulizia» nel coacervo delle partecipazioni di quest'ultima. A fine ottobre 1933 l'IRI chiede e ottiene dal Csvi 300 milioni di lire, 250 dei quali da impiegarsi per l'acquisto di azioni della Società Italia⁴²⁷. Successivamente, con i risanamenti bancari, la Sezione smobilizzi dell'Istituto rileva la maggioranza azionaria di Cosulich, Lloyd Triestino, Tirrenia, Adria e Società sarda di navigazione, tutte impegnate nell'esercizio di linee sovvenzionate dallo Stato, talvolta in concorrenza tra loro⁴²⁸. L'IRI occupa ormai una posizione centrale nell'economia del paese: per quanto riguarda le imprese di navigazione, esso possiede azioni per un valore di 1.434 milioni sui 2.566 costituenti il capitale delle anonime presenti in Italia, vale a dire più del 55% del totale⁴²⁹.

3. L'IRI, la Finmare e la riorganizzazione dei servizi marittimi di linea

Già nel 1932, in seguito ai processi di concentrazione tra imprese promossi dallo Stato, il numero delle società interessate all'esercizio delle linee sovvenzionate è passato da 19 a 9⁴³⁰. La loro attività è disciplinata dalle convenzioni del 1926, volute dal ministro delle Comunicazioni Costanzo Ciano; un decreto, sempre del 1926, prevede premi di costruzione per il nuovo naviglio a seconda di stazza, potenza dell'apparato motore e consumi di carburante. Si tratta dunque di una politica che, pur utilizzando i tradizionali strumenti di sostegno alle imprese (contributi di navigazione e premi ai cantieri), li lega a una strategia che, da un lato, privilegia le imprese impegnate nei grandi servizi di linea e, dall'altro, favorisce la modernizzazione della flotta con la costruzione di nuove navi passeggeri⁴³¹. Tale politica, cui non sono estranee finalità di propaganda di regime e di esaltazione delle capacità della navalmeccanica nazionale, influenza non poco lo sviluppo e le caratteristiche del settore, e in particolare proprio delle imprese che a partire dal 1933-34 sono controllate dall'IRI.

Dopo qualche anno, nel 1936, si riordina, con norme destinate a durare, il comparto. Lo scenario presenta, rispetto al 1933, elementi di novità che condizionano le scelte dello Stato e quindi dell'IRI: con la guerra d'Etiopia si avverte una certa penuria di naviglio, determinata dalla crescita dei traffici con l'Africa orientale; è evidente l'importanza strategica dei collegamenti marittimi tra i diversi territori dell'Italia imperiale; l'IRI, di cui si sta preparando la trasformazione in ente permanente, è dunque chiamato a rispondere a nuove esigenze, economiche e politiche.

Si apre, come avviene per altri settori, una fase intensa di studi e riflessioni, di cui è protagonista il Comitato per il riordino dei servizi marittimi⁴³², costituitosi presso l'IRI, che definisce le modalità di intervento, da tradursi in specifici atti legislativi. Due decreti legge del dicembre 1936 fissano le coordinate della politica marittima del paese. Con un primo provvedimento si revocano le convenzioni stipulate con le compagnie di navigazione, che sono poste in liquidazione; i servizi da esse gestiti, ricondotti a quattro grandi aree geografiche, sono affidati ad altrettante società di nuova costituzione che rilevano le attività delle omonime imprese preesistenti: si tratta dell'Italia, impegnata nelle linee americane; del Lloyd Triestino, le cui navi percorrono le rotte per Africa, Asia e Australia; dell'Adriatica, che guarda all'Adriatico e al Mediterraneo orientale; della Tirrenia, che cura i collegamenti interni e quelli col Mediterraneo occidentale e il Nord Europa⁴³³. Le quattro imprese sono operative dal 1° gennaio 1937. Occorre più tempo invece per la stesura

puntuale delle convenzioni tra esse e il governo, che determinano i compiti delle compagnie e quanto è loro dovuto per assolverli. Il confronto tra esecutivo, vertici dell'IRI e delle imprese si protrae a lungo e si conclude solo nel 1939 con l'approvazione di schemi di convenzione, poi recepiti da decreti legge: si tratta di testi articolati che, oltre a indicare le linee da esercire, la periodicità e i tempi dei viaggi, precisano le caratteristiche delle navi da impiegare su tali linee, le tariffe da applicare, i servizi da offrire all'utenza⁴³⁴. La durata delle convenzioni è ventennale e la loro decorrenza è retroattiva, essendo iniziato l'esercizio delle linee nel gennaio 1937.

L'ammontare complessivo delle sovvenzioni pubbliche spettanti alle quattro compagnie è invariato rispetto alla somma ricevuta precedentemente dalle nove società liquidate. Cambiano però i criteri di erogazione: alla luce delle continue e forti fluttuazioni dei noli le sovvenzioni possono variare, aumentando qualora l'utile dell'impresa scenda sotto al 4% del capitale sociale, oppure diminuendo se i dividendi distribuiti risultano superiori all'8% del capitale; la revisione delle sovvenzioni deve effettuarsi al termine di ogni quadriennio di esercizio delle linee. Si prevede dunque una remunerazione certa del capitale: per questo, accanto al contributo fisso predeterminato, potrebbe esserci una sua «integrazione», così da garantire al capitale investito un rendimento minimo medio del 4% nel quadriennio. Naturalmente all'atto dell'approvazione delle convenzioni sono erogati alle compagnie i contributi dovuti dal 1937, maggiorati degli interessi maturati a causa del ritardo nei versamenti. Tale sistema non sarà passibile di una seria verifica a causa dello scoppio del conflitto, e anche a guerra conclusa rimarrà a lungo in vigore⁴³⁵.

Allo scopo di coordinare l'attività delle quattro società operative, definite di «preminente interesse nazionale», e di fornire loro adeguato supporto finanziario, con un secondo decreto si costituisce la Società finanziaria marittima (Finmare), il cui capitale di 900 milioni è sottoscritto dall'IRI, che emette, per eguale valore complessivo, obbligazioni garantite dallo Stato (della serie speciale gestioni IRI-Mare) per procurarsi i mezzi liquidi necessari per l'operazione. Le obbligazioni, che garantiscono un interesse annuo fisso del 4,50%, aumentabile nel caso in cui la Finmare percepisca dividendi che superino tale livello, sono rapidamente collocate sul mercato; agli obbligazionisti viene riconosciuta la possibilità di convertire in azioni della finanziaria soltanto la metà delle obbligazioni presentate per il cambio; ciò è motivato con l'opportunità di mantenere una presenza pubblica nel comparto. Peraltro la Finmare ha l'obbligo di conservare il controllo delle imprese, di cui riceve dall'IRI la maggioranza delle azioni, fino al 1942, allorché si presume possa essere terminato il programma di riordino del settore e di

potenziamento della flotta grazie al programma di costruzioni di nuovo naviglio abbozzato⁴³⁶.

Alla fine del 1936, dunque, si chiude la stagione travagliata dei salvataggi bancari e del riassetto delle compagnie di navigazione e se ne apre una nuova, che presto sarà segnata da eventi ancor più drammatici.

Alla Finmare fanno capo società di assoluto rilievo ma dalla salute malferma. La Cosulich, che aveva mantenuto sino al 1935 una propria autonomia gestionale e che dispone di una flotta di 16 navi per 161.603 tsl (al 31 dicembre 1935), ha registrato perdite negli anni 1931-33 e ha evitato il fallimento grazie ai contributi dell'IRI e del governo. Ancora più grande è la flotta del Lloyd Triestino, forte nel 1935 di 45 navi per 276.427 tsl, sempre impiegate su linee in cui la vivace concorrenza internazionale impone una progressiva riduzione delle tariffe e quindi dei ricavi⁴³⁷. Pesanti sono state le perdite accusate dall'Italia - flotte riunite Cosulich, Lloyd Sabauda, che ha visto di fatto azzerarsi il proprio capitale sociale nonostante i contributi statali ricevuti (90 milioni di lire all'anno tra il 1934 e il 1936).

I primi anni di gestione della Finmare sono condizionati dal deteriorarsi delle relazioni internazionali, che non favoriscono la normale conduzione delle imprese. Alla vigilia della guerra le dimensioni della sua flotta sono notevoli, rappresentando il 40% del tonnellaggio della marina mercantile nazionale.

Tabella 2. *Flotta della Finmare e marina mercantile italiana, 1939 (navi a propulsione meccanica di oltre 100 tsl)*⁴³⁸

	Flotta Finmare		Flotta italiana		Finmare/Italia %	
	numero	tsl	numero	tsl	numero	tsl
Piroscafi	132	936.000	863	2.709.000	15	35
Motonavi	73	419.000	364	716.000	20	59
Totale	205	1.355.000	1.227	3.425.000	17	40

Fonte: Asiri, numerazione rossa, 16585.3, *Industria armatoriale*, Finmare. Note e memorie uffici IRI.

Le navi delle quattro compagnie percorrono 68 linee, effettuando nel 1937 2.488 viaggi, e danno lavoro a circa 24.000 persone⁴³⁹. Le imprese distribuiscono sempre dividendi agli azionisti Finmare e IRI, ma solo grazie ai contributi pubblici ricevuti⁴⁴⁰: spettano infatti all'Italia 161 milioni di lire l'anno di sovvenzioni, al Lloyd 109, all'Adriatica 48 e alla Tirrenia 86. I conti del semplice esercizio della navigazione (noli e ricavi diversi a fronte delle spese sostenute per far viaggiare le navi, al netto di spese generali, imposte, interessi passivi) si presentano positivi solo per l'Italia. Per tutte le compagnie i contributi pubblici sono indispensabili, oltre che per la distribuzione degli utili, anche per il necessario ammortamento del naviglio⁴⁴¹. Nell'esercizio

1938 i conti peggiorano sensibilmente e lo scoppio del conflitto mondiale, nell'anno seguente, non può che aggravare la situazione.

4. La guerra e l'«anno zero» della marina mercantile italiana

La guerra e i suoi esiti disastrosi rendono difficile – e impossibile dal 1943 – ogni tipo di analisi «economica» della vita delle imprese, che letteralmente «affondano» (e non si tratta solo di una metafora) nel corso del conflitto. Da subito la gestione delle navi viene in genere assunta direttamente dallo Stato, che per lo più le requisisce o talvolta le prende a noleggio: nel febbraio 1941 risultano requisite 78 navi delle flotte sociali, mentre 16 sono noleggiate dallo Stato. Sono sospesi ovviamente i diversi servizi di linea precedentemente eserciti. Ma i dati più significativi sono quelli relativi alla distruzione del naviglio. Nel 1939 la Finmare dispone di 201 navi; grazie ad acquisti operati successivamente, nel giugno 1940 la consistenza della flotta è di 216 unità. Tra la dichiarazione di guerra e l'8 settembre 1943 se ne perdono per eventi bellici 148 (128 affondate e 20 catturate dal nemico), mentre quattro sono le unità vendute.

Tabella 3. *La flotta Finmare tra il 1939 e il 1943*

	Numero navi	Tsl
Settembre 1939	201	1.332.797
Giugno 1940	216	1.419.219
8 settembre 1943	64	487.273
31 dicembre 1943	53	383.962

Fonte: Asiri, numerazione rossa, Finmare. Note e memorie uffici IRI 1944, *La situazione della flotta* (nota del 5 febbraio 1944).

Tabella 4. *Marina mercantile italiana 1939-1945 (navi a propulsione meccanica di più di 100 tsl)*

	Settembre 1939		Maggio 1945	
	navi	tsl	navi	tsl
Miste e passeggeri	215	1.095.352	50	135.341
Da carico	534	1.771.053	106	138.827
Cisterne	107	420.827	36	79.523
Di tipo speciale	253	19.113	40	11.254
Totale	1.109	3.306.345	232	364.945

Fonte: G. Forcignanò, *La marina mercantile*, Roma 1956, p. 36.

Dopo l'armistizio con gli anglo-americani la tragedia continua. La fine delle due ammiraglie della flotta dell'Italia, il *Rex* e il *Conte di Savoia*, è

emblematica: il primo viene colpito dagli Alleati, dopo essere stato completamente svuotato di ogni attrezzatura, nelle acque triestine e il suo scafo verrà demolito al termine delle ostilità dagli jugoslavi; il secondo è colpito e colato a picco dai tedeschi presso Venezia. Il *Conte Verde* viene invece affondato dai giapponesi in Estremo Oriente. Le navi superstiti sono utilizzate dai tedeschi, senza che ne siano definite le condizioni d'impiego. Alla conclusione della guerra la flotta italiana è andata quasi per intero perduta. Alla Finmare restano solo 16 navi per 107.815 tsl⁴⁴².

5. Le scelte strategiche e la ricostruzione della flotta

I nuovi scenari che si presentano nella seconda metà del 1945 impongono, da un lato, di riflettere sulle prospettive della marina mercantile italiana, e dunque della Finmare, in un'ottica di medio periodo e, dall'altro, di compiere uno sforzo straordinario e urgente di ricostruzione della flotta.

Per quanto riguarda l'elaborazione di un progetto strategico per la finanziaria di settore dell'IRI, un documento interno del 1946 offre chiare indicazioni sugli orientamenti dei vertici dell'Istituto. Dopo avere ricordato il ruolo svolto nell'anteguerra dalla marina nazionale nei trasporti di linea di passeggeri e merci (vi erano adibite 299 navi per complessive 1.600.000 tsl), la nota sottolinea come sia inevitabile una ripresa del movimento migratorio verso l'estero, di cui è peraltro difficile al momento stimare i volumi; altrettanto probabile appare un ritorno di flussi turistici aventi per destinazione l'Italia. Per questo è necessario attrezzarsi e procedere con sollecitudine alla ricostruzione della flotta. Con le nuove costruzioni, concluse e in corso, e recuperando naviglio di proprietà, le società della Finmare possono contare alla metà del 1946 su una flotta di 46 unità, oltre alle 18 navi *Liberty* assegnate al gruppo⁴⁴³. Troppo poche per assolvere adeguatamente i compiti che spettano alla holding dell'IRI. Per questo le quattro società prevedono di dotarsi di ulteriori 26 nuove unità per complessive 240.000 tsl, oltre che di naviglio di minore stazza per il completamento dei servizi interni, al momento ancora limitati. Il tutto in coerenza con quanto indicato dal Comitato interministeriale per la ricostruzione (Cir), che fissa in 485.000 tsl il naviglio da costruire per garantire al paese le indispensabili comunicazioni marittime con l'estero e le isole. Si considera essenziale potenziare i collegamenti con le Americhe, di competenza dell'Italia, che intende acquisire 6 navi passeggeri (per 104.000 tsl) e 12 da carico (per 78.000 tsl); l'Adriatica potrà esercire le linee del Mediterraneo orientale sino a Suez, aggiungendo alla propria flotta navi noleggiate⁴⁴⁴.

Due anni più tardi, nel maggio 1948, un nuovo studio, elaborato in un contesto più facilmente leggibile, esplicita con maggiore nettezza quelle che

si ritiene debbano essere *mission* e priorità del gruppo. La Finmare dispone di una flotta di 51 navi per circa 300.000 tsl⁴⁴⁵ – non molto più grande, dunque, di quella già in servizio nel tardo 1946 –, con cui nel 1947 sono stati effettuati 666 viaggi su 19 linee (a fronte dei 2.488 viaggi su 66 linee effettuati nel 1938). Sulla base di tali dati si riprendono gli argomenti esplicitati nel 1946 sull'importanza della marina di linea per facilitare i flussi migratori, da un lato e quelli turistici diretti in Italia, dall'altro, per offrire servizi adeguati alle aziende esportatrici, per assicurare al paese quantitativi di valuta estera (si calcola in 11,5 milioni di dollari l'apporto valutario della Finmare alla bilancia dei pagamenti nazionale nel 1947), per stimolare infine l'industria cantieristica. Si prospettano pertanto, per potenziare le flotte delle compagnie pubbliche, piani alternativi di investimento, più e meno ambiziosi e, conseguentemente, più o meno onerosi. Col primo si costruirebbero 44 nuove motonavi (18 destinate a Italia, 18 a Lloyd Triestino, 8 ad Adriatica) per complessive 365.000 tsl, con una spesa prevedibile di 150 miliardi di lire⁴⁴⁶. Si tratta di una somma evidentemente fuori dalla portata di Finmare e dello stesso IRI. Quasi a volere da subito ridimensionare il «programma massimo» enunciato, gli estensori del documento richiamano all'attenzione dei decisori le incerte prospettive di gestione economica del naviglio che sarebbe, a piano attuato, messo in linea. L'elemento di criticità è rappresentato dagli alti costi delle costruzioni navali in Italia: i cantieri della Penisola impongono prezzi nettamente superiori (dal 30 al 50% in più) rispetto agli standard internazionali, determinati dalle efficienti imprese britanniche. Per ridurre o annullare il divario sono dunque necessari nell'immediato contributi pubblici che riducano il costo dell'acquisto di navi italiane; anche in presenza di tali contributi permarranno dubbi sull'effettiva possibilità di evitare perdite di esercizio costanti⁴⁴⁷.

A fronte di tali considerazioni il documento – frutto, evidentemente, di una elaborazione congiunta tra i vertici e gli uffici della finanziaria e dell'IRI – propone un «programma minimo», da considerarsi prioritario. Si parte da un giudizio preciso sull'attività della Tirrenia, che ha sempre garantito collegamenti prevalentemente interni (nel dopoguerra si occupa solo delle linee per le isole) svolgendo un servizio concettualmente assimilabile a quello ferroviario. Per questo si suggerisce di rivedere la convenzione degli anni Trenta trasferendo allo Stato tutti i servizi di comunicazione interna: ciò permetterebbe una più proficua integrazione del servizio marittimo con quello ferroviario e consentirebbe a Finmare di incassare, con la vendita delle azioni, tre miliardi di lire (due come controvalore dei titoli e uno come rimborso del debito della società nei confronti della holding). I piani presentati non prevedono dunque interventi a favore della flotta della Tirrenia. Impietose sono poi le considerazioni sul Lloyd Triestino: l'impresa è sovradimensionata

come organici, è al momento sprovvista di navi atte all'esercizio dei servizi di linea di sua competenza – quelli con Asia e Oceania –, che non offrono reali possibilità di utili; forte è infatti la concorrenza delle società britanniche, mentre si affacciano sulla scena anche compagnie olandesi e scandinave. Infine, guardando all'ambito operativo del Lloyd, poco peso hanno quelle esigenze di carattere generale prima richiamate che giustificano la presenza di una robusta marina di linea italiana. Il piano è così circoscritto alle sole Italia e Adriatica (per questa si adombra la possibilità di una fusione con Lloyd, nell'ottica della razionalizzazione e della riduzione dei costi), per le quali si possono formulare previsioni di un possibile pareggio economico dei conti, che il Lloyd Triestino raggiungerebbe solo con cospicue integrazioni della sovvenzione. Il «programma minimo» prevede in conclusione di realizzare 13 navi per 112.000 tsl, con una spesa di 44 miliardi di lire, che si ridurrebbero a 30 se fossero concessi, con legge *ad hoc*, contributi pubblici nella misura di un terzo dei costi di costruzione⁴⁴⁸.

Le indicazioni della nota – alienazione allo Stato di Tirrenia e, implicitamente, liquidazione del Lloyd Triestino – hanno un'indubbia valenza politica. Non sorprende che un successivo documento dell'ispettorato dell'IRI, redatto pochi mesi dopo, nel luglio 1948, riesamini la questione in sintonia con gli orientamenti maturati a livello politico per essere quindi recepiti dall'IRI. Dopo avere ricordato il «programma massimo» da 44 navi, il nuovo piano prevede la costruzione di 23 nuove unità, 6 per Italia, 6 per Adriatica e 11 per Lloyd Triestino⁴⁴⁹. Occorrerebbero per tutto ciò 85 miliardi di lire, cui andrebbero aggiunti 9 miliardi per dotare la flotta Tirrenia di 5 nuove unità. L'ipotesi precedentemente adombrata di liquidare il Lloyd Triestino è così accantonata⁴⁵⁰, come pure quella di trasferire la Tirrenia allo Stato.

Il necessario potenziamento della flotta si lega alle sorti della cantieristica nazionale, controllata in larghissima misura dallo stesso IRI. Il piano è pensato anche (e forse soprattutto) in funzione delle esigenze e delle capacità di lavoro dei diversi cantieri: così si pensa di costruirne in un primo tempo 15 (da ultimarsi entro il primo semestre del 1951) nei principali stabilimenti navalmeccanici del paese⁴⁵¹. Il fabbisogno finanziario è stimato in circa 50 miliardi di lire, un terzo dei quali potrebbe essere garantito dai contributi previsti dalla legge allora in fase di elaborazione⁴⁵².

Le strategie delle compagnie di navigazione dell'IRI si decidono dunque, e non in ambito IRI, tenendo conto degli indirizzi governativi in tema di politica marittima e degli interessi industriali, segnatamente del settore navalmeccanico. Il fatto che tanto le società armatoriali quanto i più importanti cantieri appartengano all'IRI motiva e facilita una visione unitaria della questione. Tale approccio non giova però a una corretta determinazione dei

costi a carico delle singole imprese, poiché gli oneri da esse sopportati o da sopportare trovano sempre una qualche giustificazione in «benefici esterni» di cui il sistema godrebbe.

Tra i «benefici esterni» ascrivibili all'attivo di questa politica c'è sicuramente il contributo dato alla rinascita della flotta italiana. Una rinascita che riassume nelle sue modalità di attuazione molti dei caratteri e delle dinamiche della ricostruzione del paese dopo la seconda guerra mondiale: un processo faticoso, ma comunque piuttosto rapido, favorito dagli aiuti statunitensi e dal decisivo intervento pubblico.

Innanzitutto, nel 1945, si recupera e si ripristina il naviglio affondato in bassi fondali: il costo a carico dello Stato ammonta a 3,5 miliardi di lire e consente di recuperare 1.690 unità (non soltanto navi ma anche galleggianti) per complessive 312.597 tsl. Il Ship Sales Act, approvato dal Congresso degli Usa nel 1946, permette poi la vendita all'estero di «residuati» di guerra a condizioni di particolare favore: vengono acquisite in tal modo dalla marina italiana le navi *Liberty* (piroscafi a carico secco di circa 7.600 tsl), *T2* (cisterne dalla portata di 16.600 tonn.) e *N3* (navi da carico di 2.000 tsl)⁴⁵³. Gli Usa restituiscono inoltre navi italiane sequestrate durante il conflitto perché sorprese all'estero in acque nemiche allo scoppio delle ostilità: si tratta di 14 unità per 114.825 tsl, tra cui figurano il *Conte Grande* (23.842 tsl) e il *Conte Biancamano* (23.562 tsl).

Last but not least, sul finire del 1948 il Cir approva i citati programmi di potenziamento della flotta, che prevedono la costruzione di nuove unità (in particolare passeggeri e miste) per le linee di collegamento interne e «per ripristinare il nucleo dei servizi internazionali classificati di preminente interesse nazionale»⁴⁵⁴. Pochi mesi più tardi, nel marzo 1949, il Parlamento approva la legge n. 75, la cosiddetta legge Saragat, che aiuta a un tempo le società di navigazione e i cantieri nazionali: le prime accusano una forte carenza di navi passeggeri e miste, nonché di navi da carico di qualità; si stima poi che i secondi, come si è detto, siano gravati di costi superiori di circa il 33% rispetto a quelli sopportati dai competitori esteri. La legge eroga così contributi a fondo perduto che possano coprire di fatto il 24-28% del prezzo delle nuove unità; lo stanziamento complessivo ammonta a 34 miliardi di lire, cui se ne aggiungeranno altri 8,6 per effetto della legge proroga approvata nel 1951. Contestualmente all'approvazione della legge Saragat, un provvedimento di analogo tenore è deciso dal governo alleato del territorio di Trieste. Questo pacchetto di misure consentirà la costruzione di circa 300.000 tsl di naviglio (di cui 134.450 tsl relative a 12 navi passeggeri e miste) e sarà decisivo per la ricostruzione della flotta Finmare. Successivi provvedimenti legislativi (segnatamente la legge Cappa del 1952 e la legge

Tambroni del 1954) garantiranno ulteriori aiuti pubblici ai cantieri e alle società di navigazione⁴⁵⁵.

La flotta nazionale dispone di navi per 1.300.987 tsl nel 1947, per 2.809.287 tsl nel 1950, per 4.055.085 tsl nel 1955⁴⁵⁶. La Finmare, dal suo canto, al dicembre 1949 possiede navi per 454.846 tsl e nel 1954 potrà contare su 82 unità per complessive 601.000 tsl; rispetto al periodo prebellico risulta indebolita la sua presenza per quanto concerne le navi da carico, in ragione della precisa scelta strategica di lasciare maggiore spazio in tale ambito agli armatori privati⁴⁵⁷.

La «missione» del gruppo si definisce in una prospettiva sì di espansione economica, ma anche di cambiamento di contesto. I grandi flussi migratori transoceanici appartengono ormai al passato (nonostante una relativa, ancorché non duratura, vivacità dell'emigrazione verso il Sud America e l'Australia) e di ciò si dovrà prendere atto. La società Italia, ad esempio, deciderà nel 1950 di «limitare l'attività all'esclusivo esercizio di linee passeggeri e da carico gestite queste ultime con idonee navi di qualità», escludendo i trasporti di massa⁴⁵⁸.

Alcune osservazioni relative appunto agli esercizi della società Italia, la più importante del gruppo, evidenziano successi e limiti dell'impegno dell'IRI e della Finmare in questi anni. L'impresa ha perso durante la guerra l'88% del suo tonnellaggio e nel 1946 l'attività si limita al solo noleggio della motonave *Patriota*, da 300 tonnellate, alla Tirrenia; sul finire dell'anno vengono restituite le motonavi *Saturnia* e *Vulcania*, già poste sotto sequestro dagli Usa; tra il 1946 e il 1947 le due navi di maggiori dimensioni, il *Conte Grande* e il *Conte Biancamano*, consegnate al governo italiano, sono destinate alla Società marittima nazionale (costituita da Finmare, Italia e Lloyd Triestino), che ne cura il riallestimento per poi noleggiarle all'Italia. Essa acquista inoltre qualche *Liberty* e riceve dall'Ansaldo alcune unità ordinate prima del conflitto, la cui lavorazione viene ripresa e ultimata dopo la fine delle ostilità⁴⁵⁹. Al termine del 1949 la compagnia dispone di 22 navi (per 241.957 tsl) e può garantire i collegamenti su più linee per le Americhe. Il salto di qualità si compie però con il programma di nuove costruzioni impostato nel biennio 1948-49: grazie agli aiuti previsti dai ricordati provvedimenti di legge, si ordinano due motonavi da 27.000 tsl ai Cantieri Riuniti dell'Adriatico (Crda) di Trieste e Monfalcone (*Augustus* e *Giulio Cesare*, adibite alla linea per il Sud America rispettivamente nel 1951 e nel 1952) e due turbonavi gemelle da 29.000 tsl al cantiere Ansaldo di Genova-Sestri (l'*Andrea Doria* e la *Cristoforo Colombo*). Queste ultime entrano in esercizio nel 1952, la prima, e nel 1954, la seconda, entrambe sulla rotta Mediterraneo-Nord America. Allora potrà dirsi completato il piano di ricostruzione e rinnovamento della flotta sociale,

forte di 17 unità di proprietà, oltre ai due «Conti» che sono in gestione: si tratta nel complesso di 296.221 tsl, prevalentemente navi passeggeri o miste, cui si aggiungono cinque *Liberty* e una nave cisterna⁴⁶⁰.

I risultati non mancano: già nel 1949 sono oltre 100.000 i passeggeri della compagnia, che nel 1950 è al primo posto tra quelle esercenti regolari servizi di linea per numero di persone trasportate dal Mediterraneo all'America del Nord e sulla rotta per il Brasile e il Plata; è seconda invece per quanto riguarda il movimento passeggeri complessivo tra Europa e Sud America e quarta per quello Europa-Nord America⁴⁶¹.

Assai meno confortanti appaiono i dati patrimoniali e i risultati economici dell'impresa, decisamente sottocapitalizzata (il capitale rimane di 500 milioni di lire sino al 1962), così da limitare al massimo – visti i criteri di erogazione delle sovvenzioni statali – i contributi pubblici destinati a ripianare i disavanzi di esercizio. I massicci investimenti sono possibili grazie ai mutui generosamente concessi dall'Imi e dalla Finmare: l'indebitamento dell'Italia, rapidamente crescente, è di 8 miliardi di lire nel 1947, 22 nel 1950, e toccherà i 43 miliardi nel 1953⁴⁶². I conti si chiudono con un modestissimo utile solo grazie al contributo statale, che nel 1954 ammonterà a 5,7 miliardi (somma pari al 14% dei costi complessivi di esercizio)⁴⁶³.

Anche per il Lloyd Triestino sono simili le tappe della ripresa. Si perde in guerra il 95% del tonnellaggio iscritto al compartimento marittimo di Trieste e il Lloyd, forte di 75 navi nel 1939, si ritrova con sole quattro unità. La compagnia riceve 9 delle 22 *Liberty* assegnate alla Finmare oltre a una nave più piccola del tipo *T3*. L'incertezza regna sulle prospettive dell'azienda, penalizzata anche dal particolare *status* di Trieste (per ragioni politiche non vengono iscritte al compartimento marittimo triestino le navi assegnate al Lloyd, suscitando proteste negli ambienti cittadini e provocando nel 1947 le dimissioni del presidente e degli altri due rappresentanti triestini nel consiglio d'amministrazione). Solo con l'approvazione, nel 1948, del nuovo piano della Finmare, di cui si è vista la tormentata elaborazione, si decide di potenziare la flotta sociale – che ha allora in servizio 14 navi per 96.059 tsl –, impiegando i fondi del Piano Marshall e col sostegno del governo militare alleato⁴⁶⁴.

Ricostruzione della flotta e ripresa dell'attività da un lato, enormi esborsi di denaro pubblico e ripetuti disavanzi nella gestione delle imprese, dall'altro: queste le due facce della medaglia. La Finmare risponde ai bisogni finanziari delle controllate, che crescono progressivamente. Nel giugno 1946 la sua esposizione verso le quattro compagnie del gruppo è di 1,3 miliardi di lire, un anno più tardi è salita a 2,8 miliardi⁴⁶⁵. Nell'aprile del 1948 i crediti vantati dalla holding ammontano a 10.770 miliardi. A fronte di tale somma i conti della Finmare denunciano un debito a breve di 2.170 miliardi con le banche,

di 1.376 miliardi con Imi e Csvi, di 8.936 miliardi con l'IRI, e ciò alla vigilia del lancio del grande piano di sviluppo delle flotte⁴⁶⁶.

La necessità di dotare la Finmare di adeguati mezzi propri induce l'IRI, nel 1948, ad autorizzare l'aumento del capitale sociale da 900 milioni a 18 miliardi di lire, deliberato dal consiglio della finanziaria, aumento da effettuarsi in due tempi, portando il capitale dapprima a 9 miliardi e quindi a 18. L'IRI sottoscriverà le azioni che gli spettano, procurandosi le risorse necessarie con l'emissione di una nuova serie di obbligazioni IRI-Mare⁴⁶⁷. La holding svolge dunque la funzione di indispensabile canale di liquidità dall'IRI – e banche – alle società operative, che assorbono ulteriori finanziamenti pubblici sotto forma di contributi all'esercizio. I loro bilanci si chiudono formalmente in attivo, con la corresponsione di dividendi agli azionisti, e dunque a Finmare, che, gestita con rigore e dotata di un organico equilibrato e non «gonfiato» di 48 dipendenti⁴⁶⁸, a sua volta registra utili.

Tabella 5. *Risultati d'esercizio e contributi pubblici delle società della Finmare, 1945-47 (milioni di lire)*

		1945	1946	1947
Italia (capitale sociale 500 milioni)	Risultato d'esercizio	-227,3	-311,6	+627
	Contributo statale	248,6	333,4	-582
	Utile netto	21,3	21,8	45
	Dividendo % su capitale sociale	4	4	8
Lloyd Triestino (capitale sociale 300 milioni)	Risultato d'esercizio	-192,2	-477,4	-759,7
	Contributo statale	205	490,2	772,5
	Utile netto	12,8	12,8	12,8
	Dividendo % su capitale sociale	4	4	4
Adriatica (capitale sociale 150 milioni)	Risultato d'esercizio	-147,8	-144,8	-133,1
	Contributo statale	154,2	151,2	139,5
	Utile netto	6,4	6,4	6,4
	Dividendo % su capitale sociale	4	4	4
Tirrenia (capitale sociale 150 milioni)	Risultato d'esercizio	-89,9	-110,2	-791
	Contributo statale	96,4	116,7	798
	Utile netto	6,5	6,5	7
	Dividendo % su capitale sociale	4	4	4

Fonte: Asiri, numerazione rossa, 16600.3, *Risultati d'esercizio e contributo statale per i primi tre esercizi del terzo quadriennio (1945-1948)*, nota del 15 giugno 1948.

L'andamento economico reale delle società del gruppo è così «nascosto». Gli utili, peraltro, si riducono progressivamente in termini reali: sono infatti una quota percentuale – fissata per legge – di capitali sociali che, nominalmente invariati, si sono di fatto pesantemente svalutati a causa dell'inflazione tra guerra e dopoguerra. Né il capitale delle imprese può essere aumentato

adeguandolo alle loro esigenze, perché ciò implicherebbe automaticamente, in caso assai probabile di disavanzi gestionali, un consistente incremento dei contributi pubblici a copertura dei passivi sino alla possibilità di distribuire gli «utili» previsti dalla legge. I documenti della Finmare rilevano perdite costanti delle compagnie nell'esercizio della navigazione, perdite rese più pesanti dalle spese e dagli oneri generali e dagli interessi passivi. E le perdite crescono, passando presto dalle centinaia di milioni ai miliardi⁴⁶⁹. Solo la società Italia, grazie al positivo risultato del 1947, ripaga il contributo concesso dallo Stato nel 1945 e nel 1946 a integrazione dei proventi.

Le scelte compiute negli anni dell'immediato dopoguerra consentono all'IRI e alle sue imprese di svolgere un ruolo di rilievo in campo marittimo nei decenni della *golden age* dell'economia dell'Occidente, ma ne pregiudicano le sorti.

Infatti, se dagli anni Cinquanta alla fine del successivo decennio si assiste a un aumento senza precedenti del tonnellaggio della flotta mondiale (85 milioni di tsl nel 1950, 227 nel 1970) e a una crescita straordinaria dei traffici marittimi, il trasporto per mare delle persone segue un trend affatto differente e particolare. Mentre si sviluppa il trasporto passeggeri su brevi tratte col diffondersi dell'impiego dei traghetti e, seppure assai più lentamente, si consolida il modello della vacanza in crociera, tende inesorabilmente a contrarsi, dopo avere raggiunto un picco attorno alla metà degli anni Cinquanta, il trasporto transoceanico dei passeggeri. Imbattibile è infatti la concorrenza dell'aereo, che consente di raggiungere le lontane destinazioni in tempi ben più rapidi e a costi sempre più contenuti.

Le prospettive delle società della Finmare impegnate nel trasporto passeggeri su rotte oceaniche non sono rese dapprima più incerte e, dopo qualche tempo, più cupe solo dal profondo cambiamento in atto nel modo di viaggiare sulle lunghe distanze. Verso la metà degli anni Cinquanta viene infatti posto in discussione il meccanismo delle sovvenzioni in vigore dal 1936: il costo delle linee marittime di «preminente interesse nazionale» continua a essere pesante per la finanza pubblica. Si ripropongono quindi ancora una volta all'attenzione generale i temi già lungamente dibattuti della politica marittima, del ruolo della cantieristica navale, delle modalità e degli strumenti dell'intervento pubblico in economia. E come sempre non sarà facile trovare la soluzione dei problemi.

II. L'Iri e la siderurgia dagli anni trenta alla ricostruzione post-bellica. Politiche industriali ed economia nazionale

1. Le «tare d'origine» della siderurgia italiana, il suo decollo, le imprese

I caratteri della siderurgia italiana riflettono, all'inizio degli anni Trenta, processi di lungo periodo. A fine Ottocento la moderna siderurgia muove i suoi primi passi nella Penisola, mentre in altri paesi d'Europa il settore appare ben altrimenti sviluppato. La produzione annua di acciaio in Italia si aggira sulle 75.000 tonnellate nel quinquennio finale del XIX secolo; nello stesso periodo supera i 4 milioni di tonnellate in Gran Bretagna, sfiora i 5 milioni in Germania, è di 1.263.000 tonnellate in Francia e 602.000 in Belgio. Egualmente impressionante appare il divario guardando alla produzione media annua di ghisa nello stesso periodo: 12.000 tonnellate prodotte in Italia a fronte di 8,8 milioni di tonnellate in Gran Bretagna, 6 milioni in Germania, 2,4 milioni in Francia, 966.000 in Belgio⁴⁷⁰. Nel 1929 il *gap*, ancora evidente, si è comunque ridotto e in Italia sono ormai presenti imprese di rilievo.

Tabella 6. *Produzione siderurgica nei paesi dell'Europa occidentale, 1900 e 1929 (migliaia di tonnellate)*

	Italia		Germania		Gran Bretagna		Francia		Belgio	
	ghisa	acciaio	ghisa	acciaio	ghisa	acciaio	ghisa	acciaio	ghisa	acciaio
1900	24	135	7.550	6.177	9.103	4.979	2.714	1.565	1.019	655
1929	678	2.122	15.506	18.455	7.711	9.790	10.364	9.699	4.040	4.109

Fonte: *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia 1897-1947*, Bergamo 1948, pp. 324, 328.

Nei decenni conclusivi dell'Ottocento si scontano ancora i limiti complessivi dell'economia del paese: un'accumulazione di capitali stentata e un'agricoltura dinamica solo in alcune aree regionali frenano gli investimenti e la crescita; il mercato interno non si espande, e ciò rende difficile la vita delle imprese manifatturiere. La siderurgia, industria di base sensibilissima all'andamento della domanda, ne risente negativamente ed è ulteriormente penalizzata dalla mancanza di carbone nel territorio nazionale e dalla limitatezza dei giacimenti di minerale di ferro, elementi, questi ultimi, che inducono gli economisti liberali a considerarla «non naturale» per l'Italia. Nonostante tali oggettivi handicap, compaiono alcune moderne imprese che producono acciaio; non conosce però analogo, ancorché faticoso, sviluppo la produzione di ghisa, il che conferisce al settore quel carattere «dimidiato» che sarà conservato a lungo⁴⁷¹.

I primi passi di una siderurgia che adotta le tecnologie affermatesi nei più avanzati paesi dell'Europa occidentale sono resi possibili, oltre che dalla complessiva crescita dell'economia italiana, da specifiche politiche pubbliche (protezioni doganali, commesse e, quando necessario, salvataggi) e

successivamente da un ruolo attivo della banca mista. Ciò testimonia (e sopperisce a) una certa «debolezza strutturale» del comparto, che sarà stimolato sul finire dell'età giolittiana e negli anni della Grande Guerra dal progressivo aumento della domanda di materiale bellico.

Osservare le vicende delle quattro imprese che all'inizio degli anni Trenta del Novecento saranno controllate dall'IRI permette di evidenziare alcuni caratteri distintivi del settore.

La Società degli altiforni, fonderie e acciaierie di Terni (Terni) nasce nel 1884 come anonima, rilevando una preesistente attività, per iniziativa di Vincenzo Stefano Breda. La sua «missione» è quella di produrre corazze per le navi della Regia Marina, il che spiega la benevola attenzione con cui lo Stato ne segue le sorti, pagando in anticipo ordinazioni conferitele. La Terni rischia di fallire nel 1887 e si salva grazie all'intervento dell'esecutivo, che anticipa ulteriori capitali in conto commesse, e della Banca Nazionale, che rinnova crediti precedentemente accordati⁴⁷². Nel 1898 passano di mano consistenti pacchetti di azioni della Terni, che finisce sotto il controllo di Attilio Odero, genovese, e Giuseppe Orlando, livornese, proprietari di cantieri navali, e di alcuni finanziari inclini alle speculazioni borsistiche. Tra il 1904 e il 1906, con l'acquisizione da parte di Terni delle quote di maggioranza dei cantieri Odero di Genova Sestri e Orlando di Livorno, si struttura un importante gruppo industriale cantieristico-siderurgico; Odero e Orlando rafforzano contestualmente la loro presa sulla Terni; nel 1905 si costituisce, col concorso decisivo delle imprese del gruppo ternano, l'Ilva che, approfittando delle agevolazioni previste dalla legge per l'industrializzazione di Napoli del 1904, avvia a Bagnoli la realizzazione di un impianto in grado di produrre acciaio e ghisa da altoforno⁴⁷³. Da alcuni anni Terni controlla anche la Siderurgica di Savona, mentre Odero è in stretti rapporti con l'imprenditore genovese Edilio Raggio, la cui ditta partecipa a Elba società anonima di miniere e alti forni, titolare della concessione per l'esercizio delle miniere di ferro dell'Elba e di uno stabilimento a Portoferraio che produce, primo in Italia nel 1902, ghisa al coke e quindi acciaio⁴⁷⁴. Una ragnatela di partecipazioni azionarie unisce quindi imprese minerarie, siderurgiche, cantieristiche: la Terni può esserne considerata la capogruppo, «ma solo a patto di intenderla come il centro di irradiazione del potere finanziario e industriale di chi la controllava, non come il centro propulsore delle gestioni delle imprese alle quali la società partecipava»⁴⁷⁵. Manca infatti una precisa linea industriale di razionalizzazione delle capacità produttive del gruppo; ciò che preme a coloro che lo guidano è disporre dei materiali siderurgici necessari per le costruzioni navali (è legittimo dunque parlare al riguardo di una strategia di integrazione verticale perseguita con successo) e di un sostanziale potere contrattuale rispetto allo Stato, loro principale cliente. Tra il 1901 e il 1914 la Terni

contribuisce alla produzione nazionale di acciaio con una quota del 5-6% circa, ma ha una posizione dominante nella siderurgia «speciale» (acciai per corazze, fucinati per cannoni e proiettili perforanti); il suo equilibrio finanziario è però incerto e necessario risulta il sostegno della Banca Commerciale Italiana.

La guerra pare risolvere i problemi di insufficiente accumulazione di risorse proprie permettendo la piena utilizzazione degli impianti e il conseguimento di alti profitti. Gli stessi lauti profitti che gonfiano le casse delle aziende negli anni del conflitto consentono nel 1917 a Max Bondi, proprietario della Società anonima degli altiforni e fonderia di Piombino, con un rapido succedersi di acquisti di azioni e con l'appoggio di altri siderurgici quali Arturo Luzzatto (alla testa delle Ferriere Italiane) e Cesare Fera, di acquisire il controllo di Siderurgica di Savona, Ilva ed Elba. Odero esce sconfitto dallo scontro col rivale, pur conservando il suo ruolo nella Terni unitamente a Orlando, che ne è presidente.

Al colpo subito dal gruppo ternano per iniziativa di Bondi segue quello, ancor più devastante, rappresentato dalla fine delle ostilità e dal brusco interrompersi del flusso delle commesse belliche. Si impone un ripensamento sulle prospettive dell'impresa: l'onere di affrontare il problema ricade sulla Comit, che ne affida la soluzione ad Arturo Bocciardo, dal 1920 consigliere d'amministrazione e dal 1921 amministratore delegato. Nel 1922 si incorpora in Terni, modificandone la ragione sociale in Terni-Società per l'industria e l'elettricità, la Società italiana per il carburo di calcio, attiva in campo idroelettrico (sfrutta le forze idrauliche del Velino e del Nera) e chimico; si decide quindi l'assorbimento della Vickers-Terni, dotata di uno stabilimento di artiglierie a La Spezia. La nuova Terni ha fisionomia articolata: la siderurgia ne è parte significativa ma non esclusiva; importanti sono infatti gli impianti idroelettrici e quelli chimici; fanno capo alla società, oltre allo stabilimento meccanico spezzino, anche una linea ferroviaria locale, una fabbrica di laterizi e miniere di lignite; rimangono infine in portafoglio le quote dei cantieri gestiti da Attilio Odero e Giuseppe Orlando⁴⁷⁶. Si punta, come afferma Bocciardo nel 1928, su elettricità ed elettrochimica, mentre «il nostro ramo siderurgico ha raggiunto il suo definitivo sviluppo di capacità produttiva in armonia con le nuove esigenze del mercato»; da un lato dunque produzioni che tirano e generano utili, dall'altro un impegno, quello della siderurgia bellica, oneroso e sostenuto finanziariamente dalle prime, ma fondamentale per le politiche militari del paese e pertanto irrinunciabile⁴⁷⁷.

Analogie con la vicenda della Terni mostra anche la storia della siderurgia Ansaldo. A fine Ottocento l'impresa meccanica genovese, che realizza grandi navi da guerra, è in condizione di inferiorità, per l'approvvigionamento di corazze d'acciaio, rispetto ai cantieri rivali di Odero e Orlando⁴⁷⁸. Per questo,

e seguendo un modello di impresa integrata verticalmente affermatosi anche all'estero, l'Ansaldo avvia nel 1898 a Genova Campi la costruzione delle proprie fonderie e acciaierie. Solo a partire dal 1910 si effettuano però rilevanti investimenti per potenziarle, con la consulenza tecnica della ditta francese Marrel⁴⁷⁹. Dalla fabbrica escono piastre d'acciaio, proiettili ed elementi per cannoni, pezzi fucinati e fusi e anche lingotti d'acciaio comune, un sottoprodotto della fabbricazione di getti e fucinati. I costi di produzione sono assai alti, superiori a quelli della concorrenza italiana, e ancor più se confrontati con i costi dei principali produttori esteri, ma l'obiettivo dell'autosufficienza siderurgica è stato raggiunto. Durante il primo conflitto mondiale lo stabilimento cresce e nel 1918 occupa oltre 8.800 addetti, per una produzione di circa 60.000 tonnellate di lingotti e getti. Produzione e occupati crollano nel dopoguerra: con il fallimento dell'Ansaldo dei Perrone (1921) e il suo successivo salvataggio da parte del Consorzio sovvenzioni su valori industriali viene messa in discussione l'integrazione siderurgia-meccanica⁴⁸⁰. Gli impianti siderurgici creati dall'Ansaldo in Valle d'Aosta, ad Aosta e Cogne, sono rilevati dalla neo costituita Ansaldo-Cogne, di proprietà del governo italiano e delle banche creditrici dell'Ansaldo in liquidazione⁴⁸¹; lo stabilimento di Genova Campi invece, pur venendo interrotta la costruzione degli altiforni avviata dai Perrone, ritorna alla nuova Ansaldo S.A. nel 1925, senza che vi siano apportate modifiche di rilievo nel decennio 1923-33. In tali anni l'incostante carico di lavoro non permette il pieno sfruttamento della capacità produttiva dello stabilimento, da cui escono circa 45.000 tonnellate di acciaio lavorato all'anno, destinate soprattutto ad altre fabbriche dell'impresa: l'8,4% di esse è rappresentato da prodotti della siderurgia bellica, il cui valore incide per i due terzi sul fatturato. Sui negativi risultati finanziari dell'Ansaldo pesano anche i conti delle fonderie e acciaierie, la cui efficienza è compromessa da mancati ammortamenti e da una poco brillante direzione⁴⁸².

L'Ilva degli anni Venti è ben diversa dall'impresa sorta nel 1905 per creare uno stabilimento a ciclo integrale a Bagnoli. Ultimata la costruzione nel 1907-8 e messi in funzione gli impianti tra il 1909 e il 1911, l'Ilva è subito investita dalla crisi che in quegli anni colpisce il settore. La Banca d'Italia e i principali istituti di credito soccorrono le imprese, cui impongono un piano di gestione unitaria degli stabilimenti, con l'attribuzione di quote di produzione per sostenere il livello dei prezzi e quindi degli utili aziendali⁴⁸³: nel 1911 Elba, Siderurgica di Savona, Ligure Metallurgica, Altiforni, fonderie e acciaierie di Piombino e Ferriere Italiane affidano a Ilva il mandato di gestire gli impianti di loro proprietà. Al «consorzio Ilva» fa capo l'intera produzione italiana di ghisa all'altoforno e il 58% della produzione di acciaio fuso⁴⁸⁴. Negli anni seguenti

non si procede ad alcuna sostanziale razionalizzazione degli impianti; l'eccezionale congiuntura bellica pone in secondo piano tale esigenza (la produzione nazionale di ghisa e di acciaio raggiunge nel 1917 le punte massime di 787.000 e 1.332.000 tonnellate rispettivamente), mentre permette le ricordate spregiudicate manovre di Max Bondi. Il proprietario della Piombino, attraverso un sapiente gioco di scalate e alleanze, è artefice della crescita della sua impresa, che nel 1918 incorpora Ilva, Siderurgica di Savona, Ligure Metallurgica e Ferriere Italiane, assumendo la denominazione di Ilva, altiforni e acciaierie d'Italia⁴⁸⁵.

A guerra conclusa l'impresa deve fermare molti dei suoi impianti, mentre la produzione nazionale di acciaio si riduce nel 1919 a 731.823 tonnellate. Ai problemi dell'«economia reale» si contrappongono però «effervescenza borsistica» e «speculazione rialzista», che hanno in Bondi e nella sua Ilva degli assoluti protagonisti: si scala la Società italiana per le strade ferrate meridionali, si acquisiscono quote di imprese diverse, al di fuori di ogni logica industriale, cosicché nel bilancio 1919 le partecipazioni ammontano a 363 milioni. Valori gonfiati a fronte di un indebitamento crescente. Il *redde rationem* non può tardare e la crisi borsistica del 1920, che si aggiunge alle perduranti difficoltà del settore, travolge l'Ilva di Bondi. Questi è allontanato dalla società; le banche creditrici – Comit innanzi tutto – nominano un nuovo consiglio d'amministrazione, presieduto da Arturo Bocciardo, che sistema le pendenze finanziarie e liquida le partecipazioni non strategiche: resta un'azienda con numerosi stabilimenti, localizzati in diverse regioni italiane, che necessitano di ammodernamenti costosi e sono solo parzialmente utilizzati⁴⁸⁶. Sotto la presidenza Bocciardo e la guida del direttore generale Vincenzo Ardissoni, affiancato dal 1927 da Francesco Dandolo Rebugia, già al vertice dell'Elba, con la rimessa in marcia degli impianti, la produzione dell'Ilva torna ad aumentare negli anni Venti, pur non toccando i livelli bellici; e ancora non si attua quella razionalizzazione della capacità produttiva, con i ridimensionamenti o le dismissioni delle fabbriche più vecchie, che il buon senso avrebbe suggerito⁴⁸⁷.

La Dalmine nasce nel 1906, nell'omonima località presso Bergamo, come Società tubi Mannesmann per iniziativa della tedesca Mannesmann, titolare di un brevetto relativo alla laminazione di tubi senza saldatura. Tra il 1908 e il 1909 viene costruita la fabbrica, che dispone anche di un'acciaieria dotata di forni elettrici Héroult, e si avvia la produzione di tubi. Nel 1916 un consorzio di banche italiane, capeggiato dalla Comit, acquisisce il controllo dell'impresa, ceduta poco dopo alla Franchi-Gregorini. La crisi post-bellica costringe la Banca Commerciale a tornare sulla scena e a farsi carico della gestione aziendale a partire dal 1923-24, quando la Fiat, coinvolta nel 1920 nell'azionariato e nella conduzione della Stabilimenti di Dalmine – questa la

denominazione assunta dalla società –, vende a Comit la sua quota di capitale⁴⁸⁸. Negli anni Venti l'impresa viene riorganizzata e si rinsaldano i rapporti di collaborazione tecnica con la Mannesmann tedesca, con positivi risultati: crescono la produttività per addetto (10 tonnellate circa di tubi nel 1917-18, 19 nel 1929-30) e la produzione annua totale (29.000 tonnellate nel 1917, 77.000 nel 1929); la Dalmine soddisfa il 60% circa della domanda nazionale di tubi⁴⁸⁹.

Le quattro imprese considerate sono dunque tra le protagoniste del parziale *catching up* operato dalla siderurgia italiana nei confronti delle grandi siderurgie europee. Accanto a loro si muovono altre aziende del settore, i cui impianti sono localizzati soprattutto nelle regioni padane del Nord-Ovest, Lombardia e Piemonte; le maggiori sono la Falck e la Fiat: entrambe, pur disponendo di forni Martin Siemens, producono anche acciaio al forno elettrico, un processo tecnologico – in cui l'Italia è all'avanguardia in Europa – che si afferma negli anni Venti⁴⁹⁰.

Anche in Europa, così come in Italia, si registra dopo la guerra una persistente sovraccapacità produttiva; i principali gruppi tedeschi, francesi, belgi e lussemburghesi si organizzano nel 1926 in cartello; si diffonde inoltre la pratica del *dumping* per piazzare su mercati esteri quote di produzione non assorbite dalla domanda nazionale e in Italia diviene dunque aspra la concorrenza degli agguerriti produttori europei, con un conseguente calo dei prezzi, che neppure le tariffe doganali riescono a contrastare efficacemente. Nel 1921 erano stati ritoccati sensibilmente i dazi, aumentando quello sulla ghisa; due anni più tardi, nel quadro di un'impostazione più liberista del commercio con l'estero, esso viene ribassato e si privilegiano le importazioni di rottami e di ghisa. Il «nuovo corso» di «politica siderurgica» favorisce così chi produce acciaio dal rottame, nei forni Martin o in quelli elettrici, in impianti tra l'altro più flessibili di quelli a ciclo integrale e meglio capaci di adattarsi alle continue oscillazioni della domanda⁴⁹¹. Le imprese – e tra queste l'Ilva, unica in Italia a disporre di stabilimenti a ciclo integrale – sono spinte alla ricerca di accordi consortili per regolamentare il mercato e l'offerta; il potere politico, che considera la siderurgia «strategica» per il paese, media tra i diversi interessi in gioco: il Consorzio ferriere nazionali, costituito nel 1922, è attivo sino al 1928, quando viene rimpiazzato dalla Società anonima consorzio italiano acciaierie e ferriere (di cui non fa parte la Falck) e nel 1929 dal Consorzio siderurgico italiano e dall'Unione siderurgica italiana, preposti l'uno a incentivare la razionalizzazione di impianti e produzioni, l'altra alla vendita di blumi, billette e profilati⁴⁹². La strutturale fragilità del comparto impone alla banca mista di prestare un'attenzione costante alle sorti delle imprese partecipate, cui sono ripetutamente concessi fidi e aperture di credito⁴⁹³.

2. La crisi e i suoi effetti. Banca mista e intervento pubblico, 1930-33

Con la crisi il calo della produzione è drastico sino al 1932 e interessa tutte le imprese, quali che siano le loro caratteristiche e le tecnologie dei cicli produttivi, acuendo il problema di una capacità produttiva «strutturalmente» sottoutilizzata, con il conseguente appesantimento degli oneri aziendali⁴⁹⁴.

Ciò incoraggia ristrutturazioni aziendali, peraltro pensate più in ottica finanziaria che industriale. La Comit riorganizza la propria presenza in campo siderurgico, concentrando nell'Ilva – di cui Giuseppe Toeplitz diviene presidente nel 1930 – significative partecipazioni detenute in portafoglio, e talvolta proprio allora aumentate. Nel 1930 sono infatti assorbite da Ilva la Franchi-Gregorini e la Ferriere di Voltri⁴⁹⁵; l'anno seguente stessa sorte tocca ad Acciaierie e ferriere di Novi Ligure, Acciaierie venete A.V.E., Alti forni e acciaierie della Venezia Giulia, Elba concessionaria miniere dell'Elba, Cementerie Litoranee, Ligure piemontese prodotti refrattari. Tale espansione, realizzata in un momento che consiglierebbe piuttosto grande prudenza, si spiega con la necessità di salvare imprese pesantemente indebitate con Ilva, accogliendo al tempo stesso un desiderio «esternato nelle alte sfere» (è il caso dell'acquisizione della Acciaierie e ferriere di Novi Ligure)⁴⁹⁶ e con la volontà di stringere alleanze, facendo favori, con potentati economici e politici: nel 1930, in vista del loro assorbimento, si rilevano titoli della Acciaierie venete e della Alti forni e acciaierie della Venezia Giulia, rinsaldando i legami col «gruppo veneziano» di Giuseppe Volpi e Vittorio Cini (che nel 1930 entrano nel consiglio d'amministrazione dell'Ilva, il secondo con la carica di vicepresidente)⁴⁹⁷. A conclusione di queste operazioni, nel 1932 Ilva controlla 4 centri di produzione della ghisa, 16 centri di produzione di acciaio, 16 centri di laminazione, oltre a miniere, fabbriche di cemento e di refrattari⁴⁹⁸.

Tabella 7. *Produzione di acciaio in Italia nel 1929-33 (migliaia di tonnellate)*

	Martin Siemens	Forno elettrico	Convertitori e altri	Totale
1929	1.868	253	0,9	2.122
1930	1.533	210	0,6	1.743
1931	1.222	187	0,4	1.409
1932	1.124	271	0,3	1.396
1933	1.386	376	8,6	1.771

Fonte: Ilva. *Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., p. 352.

L'esposizione della Comit nei confronti delle imprese siderurgiche cresce, così come aumentano le quote azionarie detenute dall'Istituto di piazza della Scala⁴⁹⁹. Nel 1931 si costituisce la Sofindit, alla quale, in forza della convenzione stipulata dalla Comit con il governo e la Banca d'Italia, sono trasferite le partecipazioni industriali della banca. In seno a Sofindit tecnici qualificati svolgono il compito di fiduciari presso le imprese controllate. Tale è il ruolo di Oscar Sinigaglia, che nel 1932 entra nel consiglio d'amministrazione dell'Ilva: il suo ingresso nell'organismo coincide con una ripresa delle riflessioni sulle prospettive dell'azienda. Si fronteggiano da subito due piani diversi. L'uno, elaborato dalla direzione, prevede che l'acciaio si produca in cinque stabilimenti principali (Marghera, Novi Ligure, Servola, Piombino e Bagnoli), affiancati da fabbriche dedite a seconde lavorazioni e a produzioni speciali; gli impianti più vecchi andrebbero chiusi (si dovrebbero tra l'altro fermare sei acciaierie a carica solida). Secondo Sinigaglia, propugnatore di una visione sostanzialmente opposta, sono troppi cinque stabilimenti che perpetuano, come egli scriverà nel 1946 riferendosi appunto al piano Ilva del 1932, «la concezione italiana tradizionale di laminatori senza acciaierie e senza altiforni»: meglio sarebbe concentrare la produzione di base in tre stabilimenti a ciclo completo per raggiungere le economie di scala indispensabili per ottenere una significativa riduzione dei costi, e quindi dei prezzi, dei materiali siderurgici. Le idee di Sinigaglia sembrerebbero non dissimili da quelle espresse in più di un'occasione dallo stesso Cini, che in consiglio afferma che «non tanto di razionalizzazione occorre parlare, ma di chiusura definitiva degli stabilimenti»; ma un conto è esprimere opinioni che restano auspici in un quadro di continuità di equilibri tra gruppi e centri di potere economico e finanziario, altro è indicare con precisione, come Sinigaglia non manca di fare, gli impianti da dismettere o da ridimensionare (tra questi anche Marghera e Novi, la cui appartenenza all'Ilva era stata decisa in sintonia con le volontà del governo) e i modi di rilanciare la produzione, sconvolgendo pure consolidati interessi e rapporti di forza. Non sorprende quindi che, nonostante nel 1933 Sinigaglia divenga presidente dell'Ilva, il suo progetto non si traduca in strategia operativa dell'impresa⁵⁰⁰.

Più semplici sono le problematiche della Dalmine con il suo unico stabilimento: pur riducendosi negli anni della crisi la produzione di acciaio e di tubi senza saldatura, si decide nel 1932 di produrre anche tubi saldati; l'inasprirsi della concorrenza induce il vertice aziendale a impegnarsi nel montaggio dei tubi venduti, una scelta sollecitata anche dalla preferenza accordata negli appalti pubblici alle imprese fornitrici capaci di curare la messa in opera dei materiali⁵⁰¹.

Nel caso della Terni, come si è visto, la siderurgia non è considerata prioritaria da Bocciardo, obbligato però a tenere in debito conto l'affatto

diversa opinione del governo. L'importanza della siderurgia bellica nella prospettiva della difesa militare del paese è tema di un incontro tra Bocciardo e Mussolini, nel 1931. Nel 1932, a fronte delle difficoltà dell'impresa, imputabili soprattutto al suo ramo metallurgico, l'amministratore delegato sollecita l'intervento del ministero della Marina perché assuma la gestione diretta degli impianti siderurgici; l'anno seguente l'ipotesi è riproposta, ma tutto si risolve in un nulla di fatto. La costituzione dell'IRI impone di rinviare a valutazioni più generali qualunque idea di sistemazione aziendale che, singolarmente considerata, sarebbe, nel nuovo contesto venutosi a creare, soltanto parziale⁵⁰².

Con le convenzioni bancarie del 1934 l'IRI si trova a disporre del 37,92% del capitale delle società anonime metallurgiche italiane, controlla quasi per intero l'industria siderurgica «bellica», possiede impianti che concorrono per il 40% del totale alla produzione siderurgica «comune»⁵⁰³. Le quattro imprese dotate di impianti siderurgici della holding pubblica, frutto ora di rilevanti processi di concentrazione aziendale, ora di strategie di integrazione verticale siderurgico-meccanica impostate a cavallo di Otto e Novecento, presentano specifiche criticità da affrontare senza indugi.

3. L'azione dell'IRI in campo siderurgico negli anni Trenta. Il contesto

3.1. Produzione e domanda di acciaio

Durante gli anni Trenta la produzione internazionale di ghisa e acciaio, concentrata allora in Europa occidentale (in alcuni grandi paesi industriali), negli Usa, in Unione Sovietica e infine in Giappone, conosce profonde oscillazioni. Precipita dal 1929 al 1932 per risollevarsi in seguito, raggiungendo o superando i livelli pre-crisi a partire dal 1936. La produzione di acciaio registra al termine del decennio sensibili incrementi, ascrivibili quasi per intero alle performance di Germania, Inghilterra, Unione Sovietica e Giappone. La siderurgia statunitense supera solo nel 1940 il picco toccato nel 1929, ma la sua formidabile espansione negli anni del conflitto determinerà l'andamento del settore a livello mondiale⁵⁰⁴.

Tabella 8. *Produzione di minerale di ferro, ghisa e acciaio in Italia, 1928-46 (migliaia di tonnellate)*

	Minerale di ferro	Ghisa	Acciaio
1928	625	508	1.960
1929	715	678	2.122
1930	718	535	1.743
1931	561	509	1.409

1932	412	461	1.396
1933	508	519	1.771
1934	485	522	1.850
1935	551	626	2.209
1936	839	749	2.025
1937	998	790	2.087
1938	990	863	2.323
1939	948	1.008	2.283
1940	1.179	1.059	2.254
1941	1.340	1.036	2.058
1942	1.095	889	1.932
1943	836	644	1.727
1944	390	233	1.026
1945	134	62	414
1946	150	177	1.153

Fonte: *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 320, 324, 328.

Analogie e differenze si riscontrano osservando il trend della produzione siderurgica italiana. La sua riduzione è marcata, sia per la ghisa che per l'acciaio, sino al 1932 (punto minimo del decennio anche in Italia). La successiva ripresa appare più sostenuta per quanto riguarda la ghisa, la cui produzione alla vigilia della seconda guerra mondiale è decisamente superiore a quella del biennio 1928-29; la produzione di acciaio aumenta dopo il 1933 (ma netta è la battuta d'arresto nel 1936-37) e supera nel 1939 solo del 10% il livello del 1929.

Più in dettaglio, tra il 1929 e il 1939 cresce la produzione di lamiere in valori percentuali (18,84% della produzione d'acciaio nel 1929, 29,57% nel 1939) e assoluti e flette quella di prodotti lunghi – profilati, travi, rotaie – sia in assoluto (da 1.130.000 a 860.000 tonnellate) che come quota del totale (dal 66,21 al 52,38%). La dinamica dei consumi d'acciaio può spiegare tali andamenti. Dopo avere raggiunto picchi d'attività alla metà degli anni Trenta, il settore delle costruzioni subisce un certo declino, che si traduce nel calo della domanda di profilati comuni e travi. La produzione di lamiere è invece «tirata» alla fine degli anni Trenta dall'accresciuto lavoro dei cantieri navali, che concorrono in misura determinante all'incremento della domanda. Ancora poco rilevante, seppure in aumento, è invece il ruolo dell'industria automobilistica: si stima che essa assorba dal 3,12 (1933-34) al 5,44% (1938-39) della produzione italiana di laminati⁵⁰⁵. Ma i risultati della siderurgia italiana, la cui produzione si mantiene costantemente sopra i 2 milioni di tonnellate d'acciaio all'anno tra il 1935 e il 1941, sono soprattutto condizionati dalla domanda bellica, con il connesso forte incremento della spesa pubblica, e dal suo effetto trainante.

3.2. Le politiche economiche del fascismo

Innumerevoli provvedimenti assunti dal governo nel corso degli anni Trenta orientano l'attività economica: sono misure dettate ora dall'emergere di specifici problemi, ora dalla volontà di affermare il ruolo del fascismo nella conduzione del paese in omaggio alla sua ideologia – peraltro variamente interpretata dagli stessi uomini al vertice del Regime. Resta tutto sommato senza risposta certa la domanda posta anni addietro da Stuart Woolf, se sia esistito o meno un sistema economico fascista⁵⁰⁶; nei fatti si accumulò nel giro di pochi anni un coacervo di regole delle quali è arduo valutare l'efficacia, in cui ci si imbatte nel rileggere la storia della siderurgia pubblica e che influenzarono l'IRI e la sua elaborazione strategica.

La crisi sollecita più ambiziosi provvedimenti riguardanti i consorzi, che con regio decreto legge del dicembre 1931, ribadito dalla legge del 1932, divengono obbligatori se richiesti dal 70% delle imprese operanti nello stesso settore; un testo legislativo del 1934 regola poi l'esistenza dei consorzi volontari tra aziende⁵⁰⁷. Nel 1931 un decreto conferisce al ministero delle Corporazioni la facoltà di disporre la costituzione di consorzi obbligatori tra le imprese dei vari rami della siderurgia; nel 1932 nascono con apposito decreto il Consorzio tra i produttori di derivati da vergella e il Consorzio tra i produttori di laminati in ferro e acciaio, quest'ultimo sciolto nel 1933 e quindi ricostituitosi come consorzio volontario – la Nuova unione siderurgica italiana – con funzione di ufficio vendita dei laminati. Già esistevano come associazioni volontarie un consorzio per le lamiere grosse (1931) e uno per le ferroleghie (1932)⁵⁰⁸. Nonostante le norme appaiano spesso farraginose e incomplete, nel 1938 si contano in Italia 12 consorzi metallurgici nazionali e uno locale, sorti per disciplinare la produzione e le vendite dei diversi prodotti⁵⁰⁹. Vere e proprie camere di compensazione degli interessi non sempre collimanti dei gruppi siderurgici e interfaccia tra le imprese e il potere politico, i consorzi sono uno degli ambiti in cui si discutono le prospettive del settore e le scelte che condizionano la vita delle aziende.

Nel 1933 – altro segno di un approccio più dirigista in materia economica – viene promulgata una legge che sottopone ad autorizzazione governativa gli investimenti diretti all'ampliamento di impianti industriali esistenti o alla creazione di nuovi stabilimenti. L'approvazione deve essere preceduta dalla formulazione del parere di una commissione consultiva di cui fanno parte rappresentanti dei ministeri competenti e delle organizzazioni di categoria; nel 1937 la commissione viene sostituita dalle strutture corporative degli specifici settori, il cui giudizio risulta spesso determinante. Il provvedimento è inizialmente visto con diffidenza dalla Confindustria (mentre numerosi uomini d'azienda lo accolgono da subito con favore), che presto si attrezza però a concorrere alla sua applicazione; nella gestione della legge si evidenziano il

ruolo dominante delle imprese maggiori così come i contrasti che, talvolta, le dividono⁵¹⁰.

Le corporazioni si «materializzano» nel 1934, mentre il loro ministero nasce nel 1926. Pensate dagli ideologi del regime, presentate da questo come una colonna portante dello Stato fascista, utilizzate dal padronato per tutelare i propri interessi, le corporazioni – 22 per i diversi rami in cui viene ripartita l'attività economica – vedono una forte e incisiva presenza degli imprenditori. Chiamate, come si è detto, a esprimere il proprio parere sulla realizzazione di nuovi impianti industriali, si occupano anche della distribuzione delle materie prime importate nel quadro della politica autarchica. Il giudizio formulato nel 1934 da Antonio Gramsci, che le definisce «una macchina di conservazione dell'esistente così come è e non una molla di propulsione»⁵¹¹, coglie in parte la verità: è corretto rilevare come esse non siano di stimolo alla modernizzazione dell'economia e diventino uno dei luoghi della mediazione tra interessi forti – elemento, questo, nella sostanza ripreso dalla storiografia più recente⁵¹² – anche se appare innegabile, come si vedrà, che il sistema fosse capace di produrre, pur con limiti e contraddizioni, reali spinte al cambiamento.

Tra il 1935 e il 1936, pressato dalle sanzioni decise dalla Società delle Nazioni in seguito all'aggressione compiuta ai danni dell'Etiopia, il governo fascista vara la politica autarchica, riconducendo a un'impostazione organica orientamenti già assunti in precedenza. I piani autarchici sono elaborati tra il 1935 e il 1937 con il contributo dei consigli delle corporazioni e di 80 commissioni di settore, e con un'ampia partecipazione dei rappresentanti delle imprese⁵¹³. Quando Mussolini, scrivendo a Bocciardo nel 1937 all'atto della costituzione della Finsider, afferma che «se vi è, dopo quello del pane, un settore dove bisogna raggiungere il massimo dell'autarchia, questo è il settore siderurgico», conferma in modo evidente, al di là della consueta retorica, come il Regime guardi con attenzione alla siderurgia⁵¹⁴. Il piano autarchico per l'acciaio prevede il raggiungimento nel 1941 di un grado di autosufficienza del paese rispetto al suo fabbisogno del 93%, risultato da ottenersi con un aumento della produzione del 25% sul 1936; di fatto la produzione effettiva del 1941 equivarrà all'82% di quanto previsto dal piano per tale anno⁵¹⁵.

Last but not least, la politica di riarmo e il lievitare della spesa pubblica stimolano in particolare i comparti, come quello siderurgico, tradizionalmente inclini alle produzioni belliche. L'incidenza della «difesa nazionale» sulla spesa pubblica complessiva è in costante crescita, passando dal 17,5% del 1933-34 al 37,7% del 1936-37; pur contraendosi si mantiene superiore al

30% nei due successivi esercizi finanziari e balza al 48,6% nel 1939-40, aumentando ancora negli anni seguenti⁵¹⁶.

4. I gruppi dirigenti della siderurgia pubblica

Una foto di gruppo di quanti hanno occupato posizioni di vertice nella siderurgia IRI ci presenta uno spaccato significativo della classe dirigente d'epoca fascista o, almeno, di sue significative porzioni. A uno sguardo attento emerge un insieme variegato di percorsi individuali. Operano fianco a fianco uomini di generazioni diverse, con sensibilità e impostazioni differenti. Il risultato della loro azione è dunque frutto di confronti vivaci e anche di scontri, di mediazioni e di rotture.

Come presidente dell'Istituto, Alberto Beneduce interviene in tema di siderurgia, in coerenza con le sue convinzioni di fondo: da un lato, opposizione alla gestione statale diretta di imprese industriali e dunque ricerca attenta di potenziali acquirenti, evitando che eventuali privatizzazioni modifichino gli equilibri esistenti nel paese tra i grandi gruppi industriali e finanziari; dall'altro, oculata gestione – attenendosi a criteri di efficienza economica – delle aziende e delle partecipazioni controllate⁵¹⁷.

Quasi coetaneo di Beneduce è Arturo Bocciardo (del 1877 il primo, del 1876 il secondo). Genovese, appartenente a una facoltosa famiglia borghese – il padre è titolare di un'importante conceria –, Bocciardo si laurea in ingegneria a Torino. Nel 1907 è direttore della San Giorgio, una delle maggiori aziende meccaniche di Genova. Negli anni della Grande Guerra lavora presso il ministero per le Armi e munizioni, occupandosi nel 1918 del servizio siderurgico dell'Ufficio approvvigionamenti materiali bellici. Nel 1919 collabora con la commissione incaricata di sistemare la complessa partita delle forniture belliche in corso di esecuzione al momento dell'armistizio. Grazie alle esperienze maturate, nel 1920, come si è visto, viene designato dalla Comit a far parte del consiglio d'amministrazione della Terni, di cui nel 1921 diviene amministratore delegato; nel 1922, sempre per scelta della Banca Commerciale, assume la presidenza dell'Ilva. Tali incarichi fanno di lui un personaggio di assoluto rilievo nel mondo dell'industria italiana negli anni Venti. La sua precoce adesione al fascismo, dopo una breve esperienza nelle file dei nazionalisti, ne rafforza l'autorità. Nel 1932 siede nei consigli di amministrazione di numerose imprese, tra le quali la Oto, la società navalmeccanica controllata da Terni e Comit. Nel 1933 viene nominato senatore e mantiene il suo ruolo di primo piano all'interno dell'IRI, essendo nel contempo membro della giunta esecutiva di Confindustria e presidente della Federazione nazionale fascista degli industriali meccanici e metallurgici. Nel 1937 assurge alla presidenza della Finsider, che mantiene sino al

1945⁵¹⁸. Bocciardo è un uomo dell'impresa pubblica capace di rapportarsi, per trascorsi e orientamenti politici, tanto con gli industriali privati, con cui condivide ruoli di responsabilità in seno alle associazioni padronali, quanto con il potere fascista.

Anche Oscar Sinigaglia appartiene alla stessa generazione (è nato nel 1877 a Roma) e matura esperienze simili. Rimasto orfano in giovane età – il padre, titolare di una piccola ditta che commercia in travi di ferro, si suicida nel 1894 lasciando molti debiti –, si rimbocca le maniche, portando avanti l'attività paterna e contemporaneamente proseguendo gli studi, fino a conseguire la laurea in ingegneria. Ai primi del Novecento, con la sua azienda (anonima nel 1901, con la ragione sociale di Ferrorotaie) è impegnato nel commercio di prodotti siderurgici per le ferrovie, stabilendo così rapporti con imprese italiane ed estere, segnatamente tedesche. Nel 1910 crea una società per produrre materiali ferroviari e *decauville* con una fabbrica a Vado Ligure (incorporata nel 1913 nella Ferrorotaie) in cui lavorano nel 1915 circa 1.500 operai. Aderisce allora alle posizioni dei nazionalisti e, ormai agiato imprenditore, all'inizio della guerra si arruola volontario. Divenuto ufficiale del Genio, non trascura i propri interessi imprenditoriali e nel 1915 ottiene una commessa di proiettili per la Ferrorotaie, che si amplia con la costruzione di uno stabilimento per la produzione di motori per aerei a Torino. Nel 1917 cede la Ferrorotaie all'Ilva e nello stesso anno viene chiamato al Commissariato generale per l'aeronautica per dirigere la produzione di apparecchi della Caproni; nel 1918, trasferito al ministero per le Armi e munizioni, si occupa di riorganizzarne l'Ufficio acquisti. All'indomani della conclusione del conflitto si intensifica l'impegno politico di Sinigaglia: il suo acceso nazionalismo lo porta a sostenere attivamente l'avventura fiumana di D'Annunzio e ad avvicinarsi al nascente fascismo (nel 1919 aderisce ai Fasci di combattimento); non mancano alcuni suoi interventi sulla stampa in cui sostiene, tra l'altro, l'opportunità per l'Italia di concorrere alla colonizzazione del Caucaso. Nel 1923 viene chiamato a presiedere la società incaricata della smobilizzazione delle diverse partecipazioni del Banco di Roma. Non occupa poi posizioni di primo piano sino al 1932, quando il suo vecchio amico Guido Jung, allora presidente della Sofindit, lo assume come «fiduciario» e quindi lo indica alla presidenza dell'Ilva, del cui consiglio è già membro⁵¹⁹. Alle competenze professionali acquisite in una lunga vita di lavoro, con esperienze significative, come si è visto, proprio in ambito siderurgico, si unisce un precoce nazionalismo che considera lo sviluppo dell'industria condizione essenziale per l'affermazione del paese: questo il tratto di fondo dell'impostazione di Sinigaglia, che ne fa un *grand commis d'état*, pronto a difendere le sue idee con molta energia e poca diplomazia.

Preparazione tecnica, nazionalismo e adesione al fascismo, visto come il movimento in grado di ristabilire l'ordine e di garantire all'Italia l'indispensabile modernizzazione economica, distinguono anche Agostino Rocca (1895-1978). Dopo avere studiato al collegio militare di Roma e quindi alla Reale accademia di Torino, è al fronte nel 1915 come sottotenente di artiglieria; combatte con valore, meritandosi alcune decorazioni, e rimane sotto le armi sino al 1919. Nel contempo ha intrapreso gli studi in ingegneria al Politecnico di Milano, dove si laurea nel 1921. Il periodo della sua formazione professionale coincide con una maturazione politica che lo porta ad abbracciare le posizioni nazionaliste e, all'indomani del conflitto, fasciste. Infatti, ritornato alla vita civile, nel 1919, aderisce subito ai Fasci ed è tra i fondatori del Fascio di Dalmine, dove approda, neolaureato, come dipendente della locale impresa siderurgica. Negli anni Venti, oltre a lavorare come ingegnere alla Dalmine (è ideatore di brevetti, svolge mansioni tecniche e organizzative e compie viaggi all'estero, tra i quali significativo e istruttivo è il soggiorno negli Usa nel 1926), collabora con la Banca Commerciale, che gli affida vari incarichi di ispezione e controllo nelle aziende partecipate. Nel 1929 diviene «ingegnere consulente» del neo costituito Ufficio tecnico industriale della Comit, mantenendo un rapporto di collaborazione con la Dalmine. Approda quindi alla Sofindit, dove approfondisce le sue competenze nell'analisi contabile e industriale; in Sofindit costante è l'interlocuzione col più anziano Sinigaglia, che Rocca definirà «mio gran maestro»⁵²⁰: li accomuna il guardare alle imprese in una prospettiva di «sistema paese», una visione in cui le spinte politiche si giustificano con considerazioni tecniche e viceversa. Con l'assorbimento di Sofindit in IRI anche Rocca entra nell'orbita dell'Istituto⁵²¹.

Che Sofindit sia un luogo di aggregazione, e di formazione, per molti di coloro che faranno parte del gruppo dirigente della siderurgia pubblica è stato sottolineato dalla storiografia⁵²². Attorno a Sinigaglia e Rocca (ma anche Bocciardo, che di Sofindit è consigliere d'amministrazione) operano personaggi quali Ernesto Manuelli, Roberto Einaudi, Egidio Villoresi, Arnaldo Giannini, Sergio Gandolfi, Francesco Bellorini, destinati a occupare posizioni di rilievo nella Finsider e nelle sue aziende e più in generale nel mondo delle partecipazioni statali. Alcuni sono ingegneri, altri (Giannini, Villoresi, Bellorini) laureati in Bocconi. Scelti, spesso tra i quadri Comit, da Guido Jung – primo presidente di Sofindit e poi ministro delle Finanze dal 1932 al 1935 – e Giorgio Di Veroli – direttore generale di Sofindit e successivamente a capo dell'Ispettorato tecnico dell'IRI –, sono portatori di una cultura in cui si amalgamano fiducia nell'impresa e nelle potenzialità della tecnologia, competenze contabili e amministrative, aspirazioni alla modernizzazione del paese nel segno di un «tenace nazionalismo»⁵²³. Allorché Sofindit viene

assorbita dall'IRI, Agostino Rocca, nel consiglio d'amministrazione della Dalmine dal 1933, chiama con sé perché lavorino alla Spaim (società collegata a Dalmine, di cui gestisce le proprietà immobiliari), e quindi all'Ufficio studi della Dalmine, da lui istituito, alcuni tecnici della finanziaria (Roberto Einaudi, che di Rocca sarà strettissimo collaboratore, Francesco Massone, Enrico Redaelli Spreafico)⁵²⁴; sono movimenti che evidenziano l'esistenza di un gruppo coeso di manager, capaci di affrontare con forte spirito unitario alcune delle più significative «battaglie economiche fra le due guerre».

Naturalmente nel mondo della siderurgia IRI non mancano quadri la cui esperienza è maturata nelle imprese stesse, nelle quali hanno ruoli di direzione ben prima della creazione dell'Istituto. È il caso di Vincenzo Ardisson e Francesco Dandolo Rebuglia. Il primo, nato nel 1885, dopo avere conseguito il diploma di ragioneria, è assunto nel 1903 dalla Ligure Metallurgica. La sua carriera lavorativa si svolge all'interno del trust siderurgico e delle sue aziende (nel 1911 viene incaricato di redigere una relazione sulle condizioni delle imprese che sono oggetto del salvataggio bancario allora attuato). Nel 1921 fa parte di quel «direttorio di tecnici» che deve definire una strategia di risanamento dell'Ilva dopo i disastri conseguenti alla gestione di Bondi. Nel 1922 è direttore generale della nuova Ilva presieduta da Bocciardo, carica che conserverà sino al 1938. Dal 1927 gli viene affiancato Francesco Dandolo Rebuglia (che dal 1922 ricopriva analogo incarico all'Elba): è questa la coppia al vertice della maggiore impresa siderurgica italiana per oltre un decennio. Si tratta dunque di persone professionalmente cresciute nel vecchio mondo delle imprese siderurgiche italiane confluite progressivamente nell'Ilva; che hanno maturato di tale realtà una profonda conoscenza, assorbendone verosimilmente anche i limiti; certo più propensi a una linea improntata a criteri di prudenza e di rispetto di equilibri, che la storia ha loro dimostrato essere spesso instabili, che disposti a impegnarsi in grandi azioni di trasformazione. Attorno a loro si muove un gruppo di manager, quello dei direttori centrali e dei procuratori dell'Ilva nel 1930, la maggior parte dei quali è priva di titoli di studio specifici: diversi risultano ragionieri, pochissimi sono gli ingegneri. Anche questo dato sembrerebbe suggerire una cultura aziendale e imprenditoriale poco portata a misurarsi con i temi dell'innovazione tecnologica e della modernizzazione⁵²⁵. In ciò le differenze con l'approccio di un Sinigaglia e di un Rocca e dei loro collaboratori appaiono evidenti.

Sono infine presenti negli organismi di vertice della siderurgia pubblica, dell'Ilva come della Finsider, alcuni autorevoli esponenti dell'imprenditoria privata: si è detto di Vittorio Cini, presidente dell'Ilva dal 1935 al 1938; si può ricordare inoltre Lorenzo Bruzzone, il più importante industriale siderurgico

genovese, che succede a Cini alla presidenza dell'Ilva, mantenendo la carica dal 1938 al 1944, e che è pure membro del consiglio d'amministrazione della Finsider⁵²⁶. Presenze significative che confermano la volontà del Regime, anche attraverso tali nomine, di non intendere l'impresa pubblica come antagonista rispetto al grande capitale industriale e finanziario privato che al fascismo si è legato⁵²⁷.

Tale composito management non condivide dunque una visione comune sulle prospettive del settore e le strategie da adottare. La discussione su opzioni spesso diverse è resa talvolta più aspra dallo scontro di personalità forti e poco inclini ai compromessi. L'IRI, la Finsider e i suoi dirigenti debbono poi confrontarsi con la «politica», da cui non sempre ricevono indicazioni univoche e che ha comunque l'ultima parola sulle scelte assunte. In ogni caso non appare convincente rappresentare il rapporto tra «tecnici» e politica come la necessaria interrelazione tra due mondi diversi e distinti, e appare poi completamente fuorviante immaginare l'autonomia dei primi dalla seconda: quella di «tecnici» risulta definizione non del tutto appropriata, e per molti versi riduttiva, per personaggi che, dotati di competenze professionali fuori dall'ordinario, hanno comunque una spiccata impostazione politica – si pensi ad esempio a quel «nazionalismo tecnocratico» che distingue alcuni di loro. D'altra parte la «politica», e quindi il regime nelle sue diverse articolazioni e Mussolini in prima persona, non intende delegare ai «tecnici» alcuna decisione considerata di rilevanza strategica, ma vuole costantemente affermare il proprio primato. Tutto ciò si traduce nella difficoltà di elaborare programmi e nella fatica, o impossibilità, di realizzarli in tempi rapidi.

5. La definizione di una strategia. Dall'emergenza alla prospettiva, 1934-35

Le scelte strategiche dell'IRI per la siderurgia, elaborate a partire dal 1934, non sono mai compiute in un'ottica di breve periodo, anche quando la filosofia degli smobilizzi sembra prevalente⁵²⁸.

Primo obiettivo è quello di razionalizzare le attività che fanno capo alla singola azienda, cedendo quelle partecipazioni o quei «rami» estranei al *core business* (o ai *businesses*) su cui ci si vuole concentrare. Così l'IRI assume direttamente il pacchetto azionario della cantieristica Odero-Terni-Orlando, valutato 70 milioni di lire, già in possesso di Terni, che vende anche altre sue partecipazioni⁵²⁹. Per quanto riguarda l'Ansaldo, si tratta invece di scorporare le fonderie e acciaierie, lasciando all'impresa genovese gli stabilimenti meccanici e cantieristici. In entrambi i casi si ribalta la logica dell'integrazione

verticale tra navalmeccanica e siderurgia che aveva guidato l'espansione delle aziende tra Otto e Novecento.

Tali operazioni si inquadrano nel progetto di complessiva riorganizzazione delle imprese impegnate nel campo della «siderurgia bellica speciale»: Terni e Ansaldo, appunto, ma anche la Società anonima nazionale Cogne, controllata direttamente dallo Stato e oggetto nel 1933 di uno studio apposito voluto dall'IRI e affidato a un gruppo di revisori sotto la direzione di Agostino Rocca. Tra l'ottobre 1933 e il marzo 1934 l'impresa aostana è sottoposta a un esame accurato, grazie al quale «fin dai primi rilievi si riscontrano notevoli divergenze fra la situazione della società quale appariva dai risultati ufficiali e quale invece risultava in base ai metodi e concetti di valutazione» adottati da Rocca e i suoi collaboratori. Le critiche rivolte a Giuseppe Brezzi, senatore e amministratore delegato della Cogne, sono severe. Negli appunti di Rocca egli viene definito «leggero e superficiale», si denuncia la mancanza di «un vero direttore di stabilimento» e il protrarsi di uno «stato di amarezza e di scontento»⁵³⁰.

L'attenzione, e l'acribia, con cui si considera la realtà della Cogne non può essere disgiunta dal lavoro avviato proprio nel 1934 dall'IRI per dare migliore sistemazione alla siderurgia speciale bellica: all'uopo si costituisce un comitato tecnico presieduto da Nicola Parravano e del quale Rocca è segretario. Le sedute del comitato, cui partecipano i massimi responsabili di Terni, Ansaldo e Cogne, sono occasione di accese discussioni; in conclusione, valutato il livello di efficienza dei singoli stabilimenti, si propone di mantenere in attività le sole acciaierie di Terni e di Genova Campi (quest'ultima denominata adesso Cornigliano, dal nome della località, parte di Genova, in cui si trova Campi). Andrebbe invece chiusa l'acciaieria di Aosta – la meno efficiente delle tre e appesantita da costi di gestione assai alti –, i cui macchinari dovrebbero essere trasferiti a Cornigliano. Il 21 settembre 1934 si costituisce la Società italiana acciaierie Cornigliano Cogne (Siacc), con capitale iniziale di 50 milioni di lire, interamente sottoscritto dall'IRI, aumentabile sino a 175 milioni con emissione di nuove azioni da attribuire ad Ansaldo e Cogne in corrispettivo degli apporti di impianti e macchinari; il piano è approvato dallo stesso Mussolini che, rivolgendosi al ministro Jung, ne ordina una sollecita attuazione adducendo ragioni di carattere militare e di politica internazionale⁵³¹. Sono invece ragioni di politica locale quelle che prevalgono, e le pressioni dell'ambiente valdostano sul governo hanno la meglio sui propositi di razionalizzazione: nonostante l'IRI ribadisca il proprio orientamento, e Bocciardo e Rocca si battano per l'esistenza di un'unica società di gestione che, nell'ipotesi in cui si mantenga l'impianto aostano della Cogne, assicuri comunque una direzione coordinata degli stabilimenti, il ministero delle Finanze riconsidera le decisioni prese e «per ragioni

superiori» stabilisce che tutto rimanga come prima. La Cogne mantiene la conduzione delle acciaierie di Aosta e solo l'impianto di Cornigliano viene conferito nel 1935 alla nuova società, che muta il suo nome in Siac, cancellando la «C» di Cogne⁵³².

Nel contempo Rocca, amministratore delegato della Siacc, che ha assunto la gestione di Cornigliano alla fine del 1934, avvia un piano di investimenti del costo di circa 35 milioni di lire, elabora uno schema di convenzione con la Terni e punta a incrementare la produzione di acciai speciali limitandone l'importazione in Italia, allora appannaggio di imprese quali Krupp, Böhler, Ugine. Anche a Terni si effettuano investimenti di una certa importanza: nel 1933 viene installato un forno elettrico Brown Boveri da 25 tonnellate (e nel 1935 se ne aggiungono altri due analoghi); nel 1934 è sistemata nello stabilimento una grande pressa da 12.000 tonnellate per la soddisfazione di Mussolini che visita allora la fabbrica⁵³³.

Non tutto ciò che l'IRI aveva previsto, a conclusione dei lavori del comitato tecnico, viene portato a compimento e la «politica» impone scelte che secondo il comitato avrebbero dovuto essere squisitamente industriali. Si ottengono comunque alcuni risultati: la nascita della Siac e una rinnovata attenzione alla parte siderurgica della Terni si traducono in nuovi investimenti che potenziano e modernizzano gli impianti, distinguendo da subito l'azione dell'IRI dai precedenti «salvataggi» di imprese pericolanti.

Per quanto riguarda l'Ilva, invece, i contrasti, emersi come si è detto già nel 1932, sono interni al gruppo dirigente della società: al vecchio *top management* aziendale si contrappone Sinigaglia, la cui nomina alla presidenza dell'impresa può essere spiegata, oltre che dalle sue indubbie e riconosciute capacità professionali, dai suoi robusti legami personali con personaggi di primissimo piano della politica e dell'economia dell'epoca: Sinigaglia è, ad esempio, amico di Jung e genero di Teodoro Mayer, presidente dell'Imi. Ma egli non è uomo da mezze misure: come riesce a trasmettere carica di energia e anche entusiasmo ai suoi collaboratori, così si rivela incapace di intendersi con quanti non condividono la sua impostazione. Duro è il giudizio che egli esprime sui dirigenti dell'Ilva, ed egualmente negativa è l'opinione che nutre dell'impresa che è chiamato a presiedere⁵³⁴: non è certo un buon viatico per il compito che lo attende. La sua idea di puntare sulla siderurgia a ciclo integrale, capace di una produzione di massa e standardizzata a costi più contenuti, è «dirompente» rispetto al modello dell'Ilva anni Venti, sostanzialmente riproposto dai suoi avversari, e rispetto a un consolidato sistema di equilibri nei rapporti tra le diverse imprese siderurgiche italiane, quelle passate in mano pubblica e le private. Progetto dirompente e, sul momento, perdente.

A ciò si aggiungono nel 1934 alcune prese di posizione, nette e coraggiose al limite della temerarietà, di Sinigaglia. Dapprima, rivolgendosi a Jung in occasione dell'assorbimento di Sofindit in IRI, egli sostiene che Beneduce e lo stesso Jung compiono un grave errore ritenendo che un insieme così articolato di imprese possa essere gestito in modo fortemente accentrato; criticando la struttura dell'IRI, egli afferma che se non si articola tale struttura «in parecchi enti completamente autonomi, che lavorino ed agiscano ognuno per proprio conto in un determinato settore», si avrà in «pochi mesi il collasso generale di tutte le aziende»⁵³⁵. Negli stessi mesi divengono più aspre le critiche di Sinigaglia ai grandi gruppi dell'industria privata; in particolare egli polemizza con il progetto di Guido Donegani, a capo della Montecatini, di realizzare forni elettrici con cui produrre ghisa da acciaieria, progetto che se realizzato confliggerebbe con i suoi propositi di razionalizzazione e sviluppo dell'Ilva⁵³⁶. Verosimilmente anche queste polemiche contribuiscono a creare il vuoto attorno a Sinigaglia, in coincidenza col declino della stella di Jung: nei primi mesi del 1935 Sinigaglia rimette le sue cariche nelle mani del vertice dell'Istituto, che accoglie le sue «dimissioni»⁵³⁷. Egli tornerà alla guida della siderurgia IRI solo nel 1945.

6. Il mutamento degli scenari e il consolidamento, 1935-36

Nel gennaio 1935 Bocciardo e Mussolini, già in contatto epistolare, si incontrano per discutere del futuro della Terni, tema di cui molti si stanno occupando. L'esito del confronto tra il capo del fascismo e il più importante personaggio della siderurgia IRI testimonia il prevalere di un approccio di politica industriale (per tanti aspetti di politica *tout court*) che accantona definitivamente i disegni di smobilizzo. Diverse, e tutte di grande rilievo, sono le questioni sul tappeto: l'assetto del complesso ternano in primo luogo; quindi il rapporto tra aziende IRI e imprese private; infine, la possibilità di alienare significative partecipazioni dell'IRI, confermando la natura transitoria dell'ente, o al contrario muoversi in modo tale da renderne permanente la presenza nell'economia italiana.

Da tempo Edison e Montecatini guardavano con preoccupazione al rafforzamento della Terni nel campo elettrico – nel quale occupava con i suoi impianti una posizione strategica nell'Italia centrale – e in quello chimico. Bocciardo è convinto che i due gruppi privati intendano acquisire il controllo azionario della Terni così da non indebolire le proprie posizioni. Tutto ciò si intreccia con l'elaborazione allora in corso (i lavori della commissione Parravano) per definire i nuovi assetti del comparto della siderurgia bellica

speciale, che ha nelle acciaierie di Terni un elemento portante. L'ipotesi formulata in ambiente IRI è quella di scorporare la sezione siderurgica, che rimarrebbe in mano pubblica prima di alienare le restanti attività ai privati. Sarebbe la fine dell'impresa alla cui costruzione Bocciardo si era dedicato con successo negli anni Venti.

L'ipotesi di cessione ai privati è tutt'altro che astratta, visto che Bocciardo scrive a Mussolini di essere stato invitato da Beneduce «a riunire un gruppo di azionisti della Società Terni disposti ad acquistare, presso l'IRI, n. 1.000.000 di azioni Terni» e ad assumere il controllo della società⁵³⁸. Bocciardo intende preservare l'unità dell'azienda da lui diretta, mentre non avanza esplicite obiezioni all'idea di privatizzazione. Mussolini recepisce la sua esortazione a non smembrare la Terni e blocca altresì la prospettata cessione delle azioni ai privati: il manager si adegua prontamente alla volontà del duce e la Terni resta, così come è, in mano pubblica⁵³⁹.

Non si tratta dell'unico episodio in cui la partita allora aperta degli smobilizzi e della ridefinizione dei confini tra presenza pubblica e interessi privati nell'economia italiana ha per oggetto la siderurgia. Nel febbraio 1935 Sinigaglia scrive a Beneduce di «un eventuale rilievo dei pacchetti azionari» di Ilva e Dalmine da parte di un «gruppo di capitalisti privati». Le dimostrazioni di interesse all'acquisto delle imprese siderurgiche dell'IRI dunque non mancano, ma nulla di fatto segue a queste manovre⁵⁴⁰.

L'affermarsi di un orientamento favorevole alla gestione «permanente» delle imprese controllate dall'IRI anticipa la riforma statutaria dell'ente, nonostante si proceda nel 1935 ad alcuni smobilizzi: per quanto concerne la siderurgia, la Breda, impresa peraltro prevalentemente meccanica, viene ceduta al gruppo capitanato da Carlo Frua De Angeli e l'Acciaieria e tubificio di Brescia è rilevata da Falck⁵⁴¹.

L'anno successivo, nel marzo 1936, intervenendo all'assemblea del Consiglio nazionale delle corporazioni, Mussolini parla del programma di autarchia e dell'opportunità del controllo statale di alcune grandi imprese, essenziali per la difesa del paese e per le politiche autarchiche: dunque «non più smobilizzi» ma «nuovi interventi dello Stato» per le «industrie chiave». Lo scenario è chiaramente mutato dall'inizio del 1935: la guerra d'Etiopia, le sanzioni, il lancio dell'autarchia condizionano il dibattito⁵⁴².

Oggetto di particolare attenzione è l'aumento, costante dal 1933, del prezzo del rottame importato e utilizzato nei forni Martin Siemens: pagato 96 lire a tonnellata nel 1933, ne costa 225 nel 1936 e tocca le 329 lire nel primo bimestre del 1937. Per la ricordata natura «dimidiata» della sua siderurgia, debole nella produzione di ghisa, l'Italia è tra i paesi europei il maggiore importatore di rottame di ferro. Nella questione del rottame e del suo prezzo

si sommano problemi, da un lato, di autosufficienza industriale rispetto alle importazioni, e quindi di bilancia commerciale del paese (e di fuoriuscita di valuta); dall'altro, di difficile contenimento dei costi: si riapre dunque la discussione sul tipo di tecnologia preferibile per il processo produttivo⁵⁴³. Nell'ottobre 1935, Bocciardo e Cini ribadiscono ancora la convenienza di importare rottame invece che minerale di ferro, che pure deve giungere dall'estero; di un vivace scambio di opinioni sono protagonisti poi Rocca e Ardissoni, sostenitore il primo dell'importazione del minerale, da trasformare ovviamente in impianti a ciclo integrale, favorevole il secondo all'impiego del rottame⁵⁴⁴. Le posizioni in merito possono modificarsi rapidamente, al variare relativo del prezzo dell'una o dell'altra materia prima: così nel marzo 1936, parlando in Senato, Bocciardo sembra disposto a ridiscutere la questione.

In seno all'Associazione degli industriali metallurgici (Assometal) si avvia intanto il confronto sul piano autarchico per la siderurgia. La relazione presentata da Bocciardo nell'ottobre del 1936 al direttivo di Assometal (*Autarchia economica e industria siderurgica*) stima la capacità produttiva d'acciaio in Italia in quasi 3,6 milioni di tonnellate (2,2 ottenibili con processo Martin a carica solida, 0,6 con i Martin a carica liquida, 0,7 con i forni elettrici). La siderurgia d'altoforno che produce ghisa da cui ottenere l'acciaio nei Martin o nei convertitori Bessemer, secondo Bocciardo, sopporta maggiori oneri per gli investimenti e gli immobilizzi di capitale, ma risulta conveniente considerando il minore prezzo dei minerali ferrosi rispetto a quello del rottame (con evidenti vantaggi di carattere valutario)⁵⁴⁵. Punto comune e incontrovertibile, sebbene per ovvie ragioni mai sottolineato, delle diverse posizioni espresse nel dibattito – al quale prendono parte anche gli industriali privati Giorgio Enrico Falck ed Ernesto Redaelli – è la necessità di importare, si tratti di rottame, di minerale di ferro o di coke: è dunque illusorio pensare a una siderurgia «autarchica». E se nella seconda metà degli anni Trenta il prezzo del rottame schizza verso l'alto, nel precedente decennio esso era stato costantemente a buon mercato, sconsigliando quindi investimenti onerosi in impianti a ciclo integrale (essendo quelli esistenti, peraltro, largamente sottoutilizzati)⁵⁴⁶. Nel confronto di fine 1936 si delineano gli schieramenti in campo: da un lato gli uomini della siderurgia pubblica sembrano compattarsi, seppur con diversità d'accenti, a sostegno del processo a ciclo integrale; dall'altro gli industriali privati difendono le loro acciaierie a carica solida. Alla discussione «prende parte», indirettamente, anche Sinigaglia, che intrattiene un'intensa corrispondenza con Rocca, cui invia note e considerazioni che compendiano le convinzioni che egli è andato maturando e anticipano le posizioni di cui si farà alfiere nel secondo dopoguerra⁵⁴⁷. Il «convitato di pietra» è il potere politico, per il momento

silente: l'impossibilità di comporre i contrasti in seno alle organizzazioni di categoria ne imporranno l'intervento.

7. La Finsider, il piano autarchico per la siderurgia, la costruzione dello stabilimento di Cornigliano, 1937-39

L'opera di riassetto, che ha investito i più importanti settori dell'economia industriale del paese, ha posto in evidenza la necessità che lo Stato non abbandoni il controllo di importanti situazioni industriali che sono pervenute nel suo ambito e che, per effetto dell'opera svolta dall'Istituto per la ricostruzione industriale sono in piena efficienza; si tratta particolarmente delle grandi industrie pertinenti alla difesa dello Stato e di quelle che, per la loro struttura supercapitalistica, implicano problemi di carattere sociale d'interesse pubblico. In altri termini, si tratta di mantenere nell'ambito del controllo statale quelle che nel discorso del 23 marzo 1936 [...] furono definite le industrie chiavi.

Così si esprime la relazione presentata alla Camera nel 1937 per chiedere la conversione in legge del decreto 24 giugno 1937, n. 905, che trasforma l'IRI in ente di carattere permanente⁵⁴⁸. Si è visto quanto la vicenda della siderurgia abbia pesato nel determinare tale evoluzione dell'idea dell'intervento pubblico. Lo stesso 24 giugno 1937 viene approvato un altro decreto, il 906, convertito in legge nel dicembre 1937, che autorizza l'IRI a costituire la Società finanziaria siderurgica (Finsider) con lo scopo di assumere partecipazioni azionarie in società siderurgiche e di provvedere al coordinamento tecnico delle stesse, prestando loro la necessaria assistenza finanziaria. L'IRI sottoscrive l'intero capitale sociale della Finsider, ammontante a 900 milioni di lire, trasferendole i pacchetti di maggioranza delle quattro società siderurgiche – Ilva, Terni, Dalmine e Siac – che controlla. A fronte del capitale sottoscritto l'IRI delibera l'emissione per un importo equivalente di obbligazioni, della serie speciale gestione IRI-Ferro, garantite dallo Stato e rimborsabili entro il 1957, che assicurano un rendimento del 4,50% annuo, aumentabile qualora i dividendi distribuiti dalla Finsider superino tale livello⁵⁴⁹. Bocciardo diventa presidente della Finsider, carica che si aggiunge a quella di presidente della Federmetal, associazione delle imprese siderurgiche: in consiglio d'amministrazione dell'IRI si afferma che «per questo fatto è ritenuto una delle più equilibrate espressioni della politica economica» nel settore; lo affiancano «uomini di scienza» (tra questi Nicola Parravano e Francesco Giordani, pure vicepresidente dell'IRI⁵⁵⁰) e «uomini di finanza», mentre non fanno parte del consiglio, ad eccezione di Bocciardo, quanti occupano posizioni di vertice nelle imprese del gruppo, al fine di mantenere una netta distinzione dei ruoli tra «controllori» e «controllati»⁵⁵¹. Per colmare il distacco che potrebbe crearsi tra finanziaria e società operative, il consiglio d'amministrazione nomina subito un comitato tecnico,

preposto al coordinamento delle imprese, ai cui lavori partecipano, oltre ad alcuni consiglieri, i vertici delle controllate. Nel 1938 entra nel comitato tecnico Rocca, divenuto direttore generale della Finsider; nel frattempo si costituisce anche un comitato direttivo (vi siedono tra gli altri Bocciardo e Giordani), che vede nel maggio 1939 l'ingresso di Lorenzo Bruzzo e Giuseppe Scavia, presidenti il primo di Ilva e Siac, il secondo di Dalmine⁵⁵². In tal modo i rapporti tra finanziaria e imprese controllate, anche sotto il profilo formale, sono assai stretti.

Nel giugno 1937 si moltiplicano i luoghi e le occasioni del dibattito da tempo in corso sulle prospettive della siderurgia. La Corporazione metallurgica e meccanica riceve la relazione di Bocciardo sull'autarchia siderurgica, formalmente predisposta a nome della Federazione delle imprese metalmeccaniche di Confindustria ma che recepisce in buona misura gli orientamenti maturati in ambito IRI; l'Ufficio studi della Dalmine rende pubblico un documento, elaborato su impulso di Rocca, in cui si esplicita per la prima volta la proposta di creare un nuovo centro a ciclo integrale dell'IRI⁵⁵³; la Corporazione non assume alcuna decisione in merito ma nomina una pletorica commissione di 25 membri, presieduta da un esponente del Commissariato generale per le fabbricazioni di guerra (Cogefag) e composta da pubblici funzionari e rappresentanti dell'IRI e delle imprese private (Falck, Fiat e Breda, che presentano a loro volta una memoria in cui si rileva come un nuovo stabilimento a ciclo integrale escluda di fatto ogni possibilità di potenziamento delle acciaierie private e penalizzi l'elettrosiderurgia, vale a dire l'unica tecnologia veramente «autarchica» in quanto non dipendente dall'impiego di carbone importato); infine l'IRI stesso costituisce una sua commissione di studio⁵⁵⁴. Scegliere di puntare su un processo produttivo significa favorire alcune imprese e non altre e quindi sostenere, oppure no, le aziende dell'IRI rispetto a quelle private. E la lotta viene condotta senza esclusione di colpi, cercando di compattare fronti disomogenei (siderurgici privati grandi e piccoli, da un lato; aziende IRI dalle caratteristiche e dai management diversi, dall'altro) e interloquendo col potere politico, alla cui retorica tutti devono comunque pagare il necessario tributo.

Tra settembre e ottobre 1937 le supreme istanze corporative varano finalmente il «piano autarchico» per la siderurgia, che fissa a 2,5 milioni di tonnellate d'acciaio grezzo il fabbisogno da soddisfare: debbono provvedervi per metà gli stabilimenti a carica solida, per l'altra metà quelli a ciclo integrale. In tale prospettiva le aziende IRI dovrebbero convertire al ciclo integrale tutti i propri impianti, mentre i siderurgici privati conserverebbero in attività i loro; la Finsider può dunque costruire un nuovo impianto a ciclo integrale, per il quale la Siac ha da poco presentato richiesta di autorizzazione alle competenti autorità⁵⁵⁵. Nel luglio 1937 Lorenzo Bruzzo e

Rocca, rispettivamente presidente e amministratore delegato della Siac, erano stati ricevuti da Mussolini, che aveva accolto l'idea di collocare il nuovo stabilimento a Genova Cornigliano, in riva al mare. Il 14 maggio 1938, nel corso della sua visita a Genova, Mussolini posa la «prima pietra» dell'erigendo impianto: l'evento è preparato con cura da Rocca, intenzionato a sfruttare il suo effetto mediatico per rafforzare una linea che, benché ufficialmente approvata, continua a suscitare aperte ostilità. In seno all'IRI e alla Finsider innanzitutto: la dirigenza dell'Ilva, facendosi forte di una relazione tecnica dell'ingegnere Adriano Carli critica nei confronti del progetto, punta al potenziamento degli impianti esistenti, in particolare Bagnoli, la cui sorte si lega a quella dello sviluppo industriale del Mezzogiorno⁵⁵⁶. La reazione di Rocca è immediata e la polemica diviene vivace; i contendenti si rivolgono a Beneduce, a Menichella, direttore generale dell'IRI, e a Bocciardo, cercando di tirarli dalla propria parte. Anche Sinigaglia fa sentire la sua opinione, mantenendosi in contatto con Rocca e rivolgendosi direttamente al ministro per gli Scambi e le valute Felice Guarneri, al quale indica l'obiettivo produttivo non di 2,5 milioni di tonnellate, come previsto dal piano, ma di 4,5 milioni⁵⁵⁷.

La nomina di Rocca a direttore generale della Finsider (agosto 1938) e l'allontanamento dalla direzione dell'Ilva di Ardisson e Rehua, sostituiti da Aristide Zenari, stretto collaboratore di Bocciardo a Terni, sanciscono il momentaneo successo della posizione di Rocca. Si apre quindi una seconda partita altrettanto, e forse più, difficile: quella da sostenere con gli industriali privati del settore.

Il piano autarchico è approvato con decreto del giugno 1938 e convertito in legge nel gennaio 1939. Oggetto di scontro divengono allora le autorizzazioni alla costruzione di nuovi impianti. Le imprese private infatti presentano numerose domande per installare nuovi forni elettrici per produrre ghisa: nel corso del 1937 tali richieste sono spesso respinte dal comitato corporativo competente (decisivo è nel merito il ruolo di Rocca), pur venendo accolte le domande delle imprese maggiori. Ancora nel 1939 si segnalano nuovi programmi d'investimento da parte dei produttori di ghisa al forno elettrico, il che suscita la preoccupazione della Finsider: la finanziaria dell'IRI intende rivolgersi alla Corporazione della metallurgia per ottenere che l'autorizzazione sia concessa solo dopo avere valutato le effettive disponibilità di minerale di ferro ed energia elettrica⁵⁵⁸.

Il contesto economico e politico generale va però rapidamente evolvendosi. La guerra incombe e le esigenze del riarmo si fanno pressanti: il Cogefag insiste per aumentare la produzione ed è favorevole a qualsivoglia aumento della capacità produttiva; nella realtà poi, mentre in quasi tutti gli stabilimenti dotati di altiforni (Piombino, Bagnoli e Servola – ribattezzata Ilvania – dell'Ilva)

sono in corso lavori di ammodernamento, le acciaierie a carica solida dei privati sono in piena efficienza. A partire dall'autunno 1939 la guerra accentua i problemi di approvvigionamento delle materie prime e diviene drammatica la penuria di carbone, il che rilancia l'elettrosiderurgia. Si sbloccano le pratiche per le autorizzazioni a installare forni elettrici per ghisa – ne beneficiano Falck, Fiat (impegnata nella progettazione di un grande impianto, poi non realizzato, a Marghera) e anche Terni – e soprattutto si rivede il «piano autarchico». IRI e Finsider presentano al governo un «programma di sviluppo e sistemazione delle siderurgia italiana» che indica il traguardo produttivo di 4 milioni di tonnellate d'acciaio, ottenibili con gli impianti esistenti o in corso di costruzione, vale a dire quelli dell'IRI⁵⁵⁹. Nel giugno 1940 è approvata una nuova legge che abroga quella del gennaio 1939: nessun limite viene posto alla produzione di acciaio in impianti che affinino la ghisa al forno elettrico e si dà più spazio all'azione delle acciaierie a carica solida, riducendo contestualmente la quota assegnata agli stabilimenti a ciclo integrale⁵⁶⁰. Si tratta di un testo destinato a rimanere agli atti e nulla più sotto il profilo concreto, viste le vicissitudini della guerra. Per il momento comunque si deve registrare una sconfitta del disegno di politica siderurgica di cui Rocca è allora il sostenitore più coerente e tenace: egli si dimette nel giugno 1940 dalla carica di direttore generale della Finsider e viene rimpiazzato nel 1941 da Antonio E. Rossi, direttore centrale dell'Ilva; pochi mesi dopo sono nominati direttori centrali della finanziaria Francesco Bellorini e Roberto Einaudi, legati a Rocca, ma anche Adriano Carli⁵⁶¹. Il nuovo organigramma del vertice della siderurgia pubblica testimonia come scelte definitive in merito alla dibattuta questione dalle innumerevoli sfaccettature siano ancora tutte da compiere⁵⁶².

Resta da accennare, dopo avere richiamato i termini della discussione sulla siderurgia, alla realtà del comparto nell'Italia dei tardi anni Trenta. La capacità produttiva del settore è stimata in 3,4 milioni di tonnellate di acciaio⁵⁶³, ben più di quanto viene prodotto e di quanto i piani autarchici vorrebbero si producesse. Il mercato nazionale non è in grado di assorbire di più, né lo sarebbe stato in una realistica prospettiva controfattuale; l'«adeguatezza» degli impianti esistenti viene a più riprese sottolineata dai siderurgici privati. D'altro canto, la ridotta utilizzazione degli impianti, e quindi l'elevato peso degli oneri fissi, incide sui costi unitari di produzione, contribuendo a mantenere elevati i prezzi dei prodotti: dato, questo, rilevato e criticato da Sinigaglia e Rocca. La sopravvivenza di «quella» siderurgia è dunque possibile solo in un mercato poco aperto alla concorrenza estera e regolato da rigidi accordi consortili, condizioni che saranno improponibili nel secondo dopoguerra.

8. Le imprese siderurgiche dell'IRI negli anni Trenta

Dopo essere stato messo in forse nel 1934-35, quando si considerano ipotesi di privatizzazione e di divisione del complesso industriale polisettoriale, il modello della Terni non è più nell'occhio del ciclone. Nel 1936 in Senato Bocciardo può sottolineare i vantaggi dell'integrazione di attività siderurgiche, elettrochimiche ed elettriche. Il riarmo e la politica autarchica favoriscono i programmi dell'impresa, che può fare affidamento su un consistente carico di ordini di materiale bellico. A fine 1936 la capacità produttiva dell'azienda appare pienamente utilizzata: in termini quantitativi la produzione bellica (corazze, fucinati per cannoni, proiettili perforanti) rappresenta il 31,5% del totale, garantendo però l'87% degli utili lordi⁵⁶⁴. L'impresa realizza profitti e dispone di abbondante liquidità, attuando un significativo programma di investimenti, con largo ricorso all'autofinanziamento. Nel 1938-39 entrano in funzione nuovi impianti di fucinatura e per trattamenti termici; si costruiscono altresì officine per fabbricare armi e munizioni. A guerra iniziata sono terminati i lavori del nuovo laminatoio a freddo e di tre forni Martin; pragmaticamente, peraltro, la Terni non ha mai smesso di trascurare la prospettiva dell'elettrosiderurgia, muovendosi in autonomia rispetto alle altre aziende dell'IRI e perseguendo la propria strategia. La logica di gruppo detta invece il patto di collaborazione stretto nel 1936 da Terni e Siac per quanto concerne le forniture belliche. Dall'analisi dei bilanci della società si rileva comunque la permanente centralità della produzione elettrica: la siderurgia contribuisce infatti negli anni 1934-39 al 65,3% del fatturato dell'impresa, ma solo al 38,4% dei suoi utili. L'elettricità prodotta è destinata in parte all'autoconsumo, in parte a rifornire grandi clienti quali i gruppi elettrici Sme, Unes, Valdarno e le Ferrovie dello Stato⁵⁶⁵.

Nelle condizioni della seconda metà degli anni Trenta, dunque, la Terni tiene il campo egregiamente. Non è semplice però misurare l'efficienza delle singole componenti dell'azienda, essendo il risultato economico complessivo frutto di continue compensazioni interne (si praticano ad esempio prezzi di favore nel caso delle forniture elettriche e di altri prodotti da una sezione all'altra dell'impresa) non sempre facili da mettere a fuoco. Provano a farlo gli uffici dell'IRI, con un paziente sforzo di analisi della contabilità, ma i parziali risultati di tale impegno sono oscurati dall'immagine di successo che accompagna l'impresa.

Tabella 9. Operai e produzione siderurgica della Terni nel periodo 1930-48

Operai stabilimento siderurgico	Produzione acciaio bellico (migliaia di tonnellate)	Produzione acciaio commerciale (migliaia di tonnellate)
---------------------------------	--	--

1930	4.146	13	96
1931	3.705	12	60
1932	3.957	5	64
1933	3.633	5	76
1934	4.540	10	138
1935	5.813	17	147
1936	6.359	23	109
1937	6.775	38	100
1938	6.773	43	102
1939	–	53	92
1940	8.201	66	68
1941	9.100		144
1942	9.964		133
1943	9.488		85
1944	5.203		8
1945	–		50
1946	7.215		74
1947	7.844		107
1948	7.402		134

Fonte: F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 322-325.

Anche la Dalmine, forte della sua specializzazione nella produzione di tubi (soddisfa oltre il 60% della domanda nazionale di tubi sino al 1936, per arrivare al 70% alla fine del decennio), gode di buona salute, diversificando la gamma dei prodotti senza allontanarsi troppo dal proprio *core business*. Oltre ai classici tubi senza saldatura escono dallo stabilimento del Bergamasco tubi nervati, a serpentina, per trivellazioni petrolifere. Nel 1934 si avvia la produzione di tubi con rivestimento fibro-cementizio (che giunge al suo massimo con 2.500 tonnellate nel 1939 e sarà abbandonata nel 1947). In questi anni Dalmine intreccia uno stretto rapporto con la Fratelli Innocenti che, sotto la direzione di Ferdinando Innocenti, ha costruito nel 1931 uno stabilimento a Lambrate, col sostegno finanziario di Dalmine, e utilizzando materiali di questa si afferma come installatore di tubi e ponteggi. L'espansione del comparto della carpenteria metallica favorisce la crescita della Innocenti, che diviene il primo cliente dell'impresa dell'IRI assorbendone alla vigilia della guerra circa un quinto della produzione⁵⁶⁶. Innocenti progetta di realizzare un suo stabilimento di tubi ad Apuania, una delle zone industriali oggetto di legislazione speciale in periodo fascista: la costruzione della fabbrica ha inizio nel 1938 avvalendosi di tecnologie tedesche per la parte meccanica. Dalmine, onde evitare la comparsa sulla scena di un potenziale concorrente, ricerca un'intesa con Innocenti che si traduce nella costituzione nel 1939 di una *joint venture*, la Safta - Società per azioni fabbricazione tubi acciaio, che si fa carico del completamento dell'impianto⁵⁶⁷.

Cambia progressivamente nel tempo il mercato dell'impresa. All'inizio del decennio il 40% dei tubi prodotti è destinato agli acquedotti; sale poi progressivamente la produzione di tubi speciali, legata alle commesse belliche: il 20% del fatturato è destinato a soddisfare la domanda militare nel 1935, il 33% nel 1936, il 60% nel 1939, allorché le produzioni civili tendono ulteriormente a ridursi. Pur concentrandosi gli sbocchi di mercato (lo Stato e Innocenti, come si è detto, divengono clienti assolutamente fondamentali di Dalmine), negli anni 1936-38 l'impresa esporta parte della propria produzione in Albania e Jugoslavia, ma anche in Francia e Svizzera, e nel successivo biennio acquisisce ordinazioni di tubi da utilizzare in impianti petroliferi da Shell e Standard⁵⁶⁸. Ciò dimostra come Dalmine, pur essendo pienamente organica allo sforzo bellico del paese (nel 1935 lo stabilimento è dichiarato ausiliario e sarà militarizzato nel 1940), è sempre in grado di competere sul mercato delle produzioni civili, anche a livello internazionale; questo grazie agli investimenti effettuati con regolarità, tanto nell'attività di ricerca (si allestisce un grande laboratorio centrale fisico-chimico) quanto rinnovando gli impianti (nel 1935 si inaugura un nuovo laminatoio per tubi non saldati di grande diametro progettato in collaborazione con Mannesmann)⁵⁶⁹.

Ben più complessa è la vita dell'Ilva. Si tratta di gran lunga della maggiore impresa siderurgica italiana (negli anni Trenta il suo contributo alla produzione nazionale supera sempre – tranne che nel 1930 – il 70% per quanto riguarda la ghisa, supera o si avvicina al 30% per quanto riguarda l'acciaio), ma questo primato non può nascondere i gravi problemi che l'affliggono. Si è visto come il programma aziendale del 1932 suscitò le critiche di Sinigaglia, favorevole alla concentrazione della produzione di base in pochi impianti e sconfitto nello scontro che si apre allora in seno all'azienda e allo stesso IRI; agli investimenti previsti, e realizzati quando ancora si avvertono gli effetti della crisi, non si accompagnano tutte le chiusure che sono state auspiccate⁵⁷⁰.

Tabella 10. *Produzioni Dalmine nel periodo 1930-48 (migliaia di tonnellate)*

	Acciaio	Totale tubi	Tubi senza saldatura	% su tubi senza saldatura Italia
1930	67,32	52,74	52,74	–
1931	53,45	43,15	43,15	–
1932	53,05	43,14	43,14	–
1933	68,45	53,26	53,26	–
1934	78,29	63,22	63,02	70,7
1935	95,12	77,26	75,68	65,6
1936	96,37	76,69	75,86	65,0
1937	105,72	80,87	80,28	69,6
1938	121,22	91,75	91,38	71,8

1939	134,37	100,41	97,94	75,1
1940	138,71	120,19	118,28	71,8
1941	115,95	101,86	100,62	65,6
1942	99,88	83,63	83,55	68,5
1943	109,44	75,12	74,99	77,1
1944	76,75	68,09	68,02	74,7
1945	15,88	19,92	19,90	71,2
1946	59,81	52,46	52,42	67,3
1947	103,16	90,72	90,72	72,0
1948	153,01	139,96	139,96	68,2

Fonte: *Dalmine 1906-2006*, cit., pp. 336-337.

Con la costituzione della Finsider e la definizione del piano autarchico si presenta nuovamente la possibilità di potenziare e razionalizzare gli impianti. Il nuovo direttore dell'Ilva, Zenari, sottopone nell'ottobre 1938 al comitato tecnico della finanziaria una relazione in merito, redatta «in armonia col piano autarchico della siderurgia»: la produzione di acciaio e la laminazione dovranno essere concentrate nei tre «stabilimenti» di Bagnoli-Torre Annunziata, Piombino, Servola-Marghera; a Savona sarà sospesa l'attività dell'acciaieria e l'impianto sarà adibito solo a lavorazioni speciali e, eventualmente, alla laminazione di acciaio prodotto altrove; andranno chiusi Novi Ligure e Bolzaneto (anche se il comitato si riserva la possibilità di deliberare la loro cessione alla Siac come centri di laminazione di quanto prodotto nel costruendo stabilimento di Genova Cornigliano); la produzione di coke e di ghisa sarà concentrata a Bagnoli e Piombino; la capacità produttiva annua di entrambi gli stabilimenti sarà portata a 400.000 tonnellate di acciaio⁵⁷¹. Il disegno riprende in parte le idee di Sinigaglia, facendo propria la filosofia di concentrare la produzione in pochi impianti adeguatamente potenziati. Nel 1939 i lavori fervono, anche se si registrano ritardi nella consegna dei disegni del nuovo altoforno di Piombino, che devono essere preparati dalla Gutehoffnungshütte, e una consistente lievitazione dei costi rispetto alle previsioni iniziali⁵⁷².

Tabella 11. *Produzione di ghisa e acciaio nell'Ilva, 1930-46 (tonnellate)*

	Produzione ghisa Ilva	Produzione ghisa Ilva/produzione Italia %	Produzione acciaio Ilva	Produzione acciaio Ilva/produzione Italia %
1930	360.781	67,4	542.328	31,1
1931	398.594	78,3	471.780	33,5
1932	386.470	83,7	466.856	33,5
1933	401.289	77,2	638.354	36,0
1934	407.267	77,9	569.873	30,8
1935	480.540	76,8	644.277	29,2
1936	559.993	74,8	588.294	29,0

1937	567.208	71,8	596.224	28,6
1938	662.294	76,7	679.694	29,3
1939	758.220	75,2	632.407	27,7
1940	778.081	73,5	628.148	27,9
1941	662.251	63,9	590.698	28,7
1942	577.774	65,0	545.021	28,2
1943	380.968	59,2	451.072	26,1
1944	70.611	30,5	174.861	17,1
1945	5.385	8,1	60.104	14,5
1946	10.940	6,2	261.832	22,7

Fonte: nostre elaborazioni da *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 310-311, 324, 328.

Grazie agli investimenti effettuati nella seconda metà del decennio tende ad aumentare in misura significativa la produzione di ghisa dell'Ilva; meno quella d'acciaio, che oscilla con alti e bassi attorno alle 600.000 tonnellate.

L'altra grande partita che vede impegnata la Finsider è quella relativa alla Siac e all'erigendo stabilimento a ciclo integrale di Genova Cornigliano. Nei primi mesi del 1939 si lavora ai riempimenti a mare per recuperare l'area necessaria per la sistemazione dei nuovi impianti; ne sono già stati ordinati per un valore di 150 milioni di lire e sono in fase avanzata trattative per altri 100 milioni di ordinazioni⁵⁷³. Da tempo inoltre sono in corso interventi per ammodernare lo stabilimento di Genova Campi⁵⁷⁴; nel 1939 si prevedono spese ulteriori per 125 milioni da destinare a presse, magli, forni per trattamenti termici. Ad essi, sempre destinati a stabilimenti impegnati nel campo della siderurgia bellica, debbono aggiungersi altri 83 milioni per il potenziamento di officine della Terni⁵⁷⁵.

Tabella 12. *Vendite e fatturato della Siac, 1935-45*

	Vendite prodotti (tonnellate)	Fatturato (milioni lire)
1935	62.794	107,0
1936	59.625	150,0
1937	53.609	176,3
1938	59.054	238,6
1939	67.803	339,7
1940	59.964	402,6
1941	55.208	516,1
1942	61.646	439,5
1943	57.415	483,2
1944	34.952	511,3
1945	14.796	378,3

Fonte: Fondazione Ansaldo, Fondo Ilva - Archivi aggregati, Siac, relazioni d'esercizio e bilanci sociali.

Gli articolati piani di investimento determinano una fortissima emorragia di denaro dalle casse di IRI e Finsider, considerata l'insufficiente capacità di autofinanziamento di Ilva e Siac. Bruzzo, presidente della Siac, osserva che «se non si fosse decisa la costruzione del nuovo impianto siderurgico di Cornigliano la spesa necessaria per la sistemazione dei vecchi impianti di siderurgia bellica sarebbe stata notevolmente superiore ai 185 milioni» inizialmente previsti, ma è anche vero che la spesa lievita poi considerevolmente. Pesa inoltre su Cornigliano un nodo irrisolto, se debba essere cioè considerato funzionale solo alle esigenze della produzione bellica oppure se, come afferma Rocca in seno al comitato tecnico della Finsider, assieme ai nuovi impianti Ilva «potrà esplicare una utile funzione equilibratrice del mercato»⁵⁷⁶: in tale prospettiva si guarda piuttosto alla siderurgia commerciale e a produzioni concorrenziali con quelle delle imprese private; una linea strategica diversa alla quale in ambienti IRI si pensa ma della quale non si parla, pur trattandosi di un segreto di Pulcinella per i tutt'altro che sprovveduti imprenditori privati.

Nella ridda di valutazioni sui costi da sostenere si determina alla fine del 1938 un fabbisogno finanziario complessivo per l'attuazione dei programmi di Ilva e Siac pari a 1 miliardo e 5 milioni di lire, da coprirsi con mutui per 395 milioni (125 a carico dell'IRI, gli altri da stipularsi con le banche) e con un contributo della Finsider pari a 610 milioni⁵⁷⁷. Nel 1939 la finanziaria si trova già con l'acqua alla gola e denuncia una mancanza di liquidità tale da pregiudicare la realizzazione dei piani⁵⁷⁸. La guerra si incaricherà in ogni caso di dare un brusco stop ai disegni tanto faticosamente elaborati.

Alla vigilia del conflitto la Finsider si presenta come un gruppo con punte di eccellenza ed elementi di debolezza; è impegnata in uno sforzo colossale di cambiamento, che mantiene talune ambiguità di fondo e si compie nel momento meno favorevole. Il suo progetto «autarchico», che presuppone comunque una forte importazione di materie prime dall'estero (carbone e minerale di ferro), svela una volta di più i limiti e le contraddizioni dell'autarchia fascista. Per rendere meno debole il progetto è comunque la stessa Finsider a controllare imprese, costitutesi nel 1939 (Ferromin, Rimifer, Ferralba), la cui «missione» è quella di gestire miniere e comunque di recuperare minerali di ferro sul mercato. Le prime due società nascono nel 1939, rilevando le attività minerarie dell'Ilva – la gestione delle miniere, dell'Elba innanzi tutto, per la prima, le ricerche di nuovi giacimenti per la seconda⁵⁷⁹. Ferralba deve sviluppare l'attività mineraria in Albania. Al di là dei risultati risibili degli sforzi prodotti in tale direzione, sotto il profilo formale, e in via del tutto teorica e clamorosamente smentita dai fatti, si parla allora di una potenziale autosufficienza del sistema.

Ferromin, Rimifer e Ferralba non sono le sole società controllate dalla finanziaria, oltre alle quattro grandi aziende produttrici di materiali siderurgici; accanto a esse ve ne sono altre (Siderurgica Commerciale, Ferrotaie, Ferrometalli, Coloniale Siderurgica, Siderurgica commerciale albanese), sorte acquisendo attività dell'Ilva – si tratta in questo caso di una razionalizzazione del gruppo, onerosa per Finsider, e tale da generare liquidità per la controllata – oppure seguendo le logiche imperiali del Regime. L'articolata struttura delle partecipazioni della Finsider, che svolge un incisivo ruolo di indirizzo e controllo nei confronti delle società operative, è il risultato di una politica che si sforza, pur subendo molti condizionamenti esterni, di definire una strategia industriale e di predisporre gli strumenti (dagli assetti del gruppo alla sua organizzazione interna, dalla delimitazione degli ambiti operativi delle imprese alla loro dotazione di impianti) per una sua concreta attuazione⁵⁸⁰.

9. La guerra. La paralisi della produzione, la distruzione degli impianti, 1940-45

A guerra in corso la discussione sulle prospettive del settore passa in secondo piano – la scena è occupata allora da ben più drammatiche questioni – ma continua a interessare alcuni dei soliti protagonisti. Rocca, che nel 1940 ha lasciato la carica di direttore generale della Finsider e dal 1942 non fa più parte del consiglio d'amministrazione della finanziaria, incontra nel 1941 Vittorio Valletta e altri dirigenti della Fiat per stringere con loro un accordo che permetta sia di trasferire alla Siac il laminatoio di cui è iniziata l'installazione a Torino, sia di evitare la realizzazione dello stabilimento siderurgico progettato dalla Fiat a Marghera. Ma, anche in seguito all'intervento diretto dell'IRI, la cosa non ha seguito⁵⁸¹. Anche Sinigaglia si rivolge a Rocca nel 1942 per esporgli le sue idee circa la necessità di concentrare le «attrezzature»⁵⁸². In questi frangenti tanto Rocca quanto Sinigaglia possono apparire però degli irriducibili sostenitori di una prospettiva ormai tramontata.

Le iniziative del momento riguardano questioni sicuramente più circoscritte. Nel 1940 la Finsider acquisisce la maggioranza azionaria della Safta approfittando di un significativo aumento di capitale dell'impresa, deciso per procedere finalmente alla costruzione dello stabilimento di Apuania⁵⁸³. Non si tratta certo di un attacco al partner Innocenti; semplicemente, solo l'IRI ha le risorse e la forza indispensabili per l'investimento.

Siac rileva il controllo di due imprese siderurgiche operanti a Genova, la S.A. Ferriere F.lli Sanguineti e la S.A. Stabilimenti Silvestro Nasturzio (quest'ultima proprietaria di un'area contigua a quella su cui insiste lo

stabilimento Siac), e le incorpora nel 1943. L'Ilva infine acquista la S.A. Nazionale argille e caolini (Sanac), che produce refrattari nella sua fabbrica di Cagliari e possiede cave di argilla e caolino in Sardegna⁵⁸⁴. In entrambi i casi le imprese dell'IRI si fanno carico di aziende private i cui proprietari preferiscono passare la mano.

Al di là di queste operazioni non si nota alcuna progettualità nell'azione dell'Istituto e della sua finanziaria. Le riunioni degli organi di vertice si succedono a intervalli più lunghi e di fatto non si tengono più nel 1944, quando le sedute del consiglio vanno più volte deserte per mancanza di numero legale. Si è in piena emergenza e ci si limita a gestire il quotidiano.

Negli anni iniziali della guerra proseguono tra mille difficoltà i lavori avviati in precedenza, in particolare negli stabilimenti dell'Ilva interessati dai programmi di investimento e alla Siac (nel 1943 è ormai completamente rinnovato lo stabilimento di Genova Campi), mentre nel 1943 critica è la situazione per quanto riguarda «il nuovo impianto siderurgico a ciclo integrale [che] subirà notevoli ritardi, specialmente in conseguenza della scarsità di manodopera. Lo stato dei lavori non consente ancora di fare previsioni attendibili circa la data dell'ultimazione»⁵⁸⁵.

Gli indici della produzione registrano precocemente valori negativi; già nel 1941 il motore dell'economia italiana «batte in testa», a differenza di quanto avviene in tutti gli altri principali paesi belligeranti⁵⁸⁶: flette e poi, dal 1943, crolla la produzione di minerale di ferro, di ghisa e di acciaio; si tratta di un dato nazionale confermato in pieno dall'andamento della produzione delle imprese IRI. Azzerata è poi la presenza della Finsider all'estero: la Coloniale Siderurgica, che era presente in Africa e nell'Egeo, interrompe l'attività nel 1943; la Ferralba lamenta il mancato completamento della ferrovia albanese che impedisce di sfruttare adeguatamente le miniere presenti nel territorio⁵⁸⁷.

Profonde sono le ferite che gli eventi bellici infiggono agli stabilimenti, dal Sud al Nord. Bagnoli patisce prima le incursioni aeree alleate e poi l'azione dei tedeschi; in parte danneggiati altiforni e acciaieria, sono completamente distrutti gli impianti elettrici, di trasporto e sollevamento. Piombino si presenta al momento della Liberazione «come un desolante cumulo di relitti e macerie» a causa dei ripetuti bombardamenti che lo colpiscono. A Torre Annunziata e San Giovanni Valdarno i danni maggiori sono inferti dalle mine fatte brillare dai guastatori tedeschi al momento della ritirata delle truppe germaniche⁵⁸⁸. Non diverso è quanto accade a Terni e a Dalmine. Nello stabilimento umbro gli impianti più moderni (i forni elettrici e il laminatoio a freddo) sono asportati dai tedeschi, che fanno saltare in aria le centrali elettriche; anche l'acciaieria viene pesantemente colpita⁵⁸⁹. Drammatico è il bombardamento della Dalmine del 1944, in cui trovano la morte 270 persone;

lo stabilimento è nuovamente colpito nel 1945, quando la produzione torna ai livelli del 1920⁵⁹⁰. Sono infine portati in Germania dai tedeschi i macchinari che erano stati installati a Cornigliano.

In un simile contesto appaiono assolutamente aleatori i dati dei bilanci ufficiali della finanziaria. Nel 1941, ad esempio, nel corso di una riunione cui partecipano i vertici dell'IRI e della Finsider si decide che il bilancio Finsider 1940-41 garantisca una remunerazione delle azioni del 6,50% e sulla base di tale assunto si procede poi alla determinazione esatta delle diverse poste del documento contabile⁵⁹¹. D'altro canto l'indebitamento pregresso delle imprese è ridotto dall'inflazione, mentre la mancanza di adeguati ammortamenti falsa il valore reale degli impianti. All'indomani della Liberazione anche i conti sono ormai tutti da riscrivere.

La guerra, infine, fa sentire il suo impatto anche su molti degli individui che avevano sino ad allora scritto la storia della siderurgia pubblica. Con la fine delle ostilità Bocciardo, peraltro ormai anziano, abbandona tutti i suoi incarichi; Rocca, che sino all'ultimo aveva diretto l'Ansaldo muovendosi con spericolata maestria tra gli occupanti tedeschi e le forze della Resistenza, viene colpito da mandato di arresto emesso dal Comitato di liberazione nazionale dell'Alta Italia; prosciolto poi dalle accuse rivoltegli matura la decisione di lasciare l'Italia e si trasferisce in Argentina. Restano però sulla scena numerosi quadri di primo piano, spesso «cresciuti» alla Sofindit, che avevano avuto in Rocca e anche in Sinigaglia i loro punti di riferimento⁵⁹². Proprio il ritorno sulla scena di quest'ultimo, nominato commissario della Finsider con decreto del presidente del Consiglio dei ministri nell'aprile del 1945, è decisivo nel rilanciare la riflessione strategica sul ruolo della siderurgia nell'economia del paese, e di conseguenza sul ruolo dell'IRI e delle sue imprese nella nuova Italia. Quanto questo rilancio sia dovuto appunto a persone formatesi in periodo fascista è un significativo elemento da considerare quando si discute di continuità e discontinuità tra fascismo e Italia repubblicana e del ruolo giocato dalle «tecnostrutture» nella delicata transizione.

10. Gli anni della ricostruzione. Dalla gestione dell'emergenza al piano Finsider, 1945-48

Nel novembre 1945, in occasione della prima seduta del nuovo consiglio d'amministrazione della Finsider, Sinigaglia viene nominato «per acclamazione» presidente. Per l'ormai maturo manager, dopo l'emarginazione patita negli ultimi anni del regime fascista, divenuta totale dopo la promulgazione delle leggi razziali, è giunto il momento della

«consacrazione». E non si tratta solo di un tributo formale: la sua autorità è infatti indiscussa, il suo carisma forte⁵⁹³. Sinigaglia ha instaurato un rapporto solido con la Democrazia cristiana, cui aderisce sostenendone l'azione, ed è divenuto amico di Alcide De Gasperi; gode anche di entrate importanti negli ambienti vaticani⁵⁹⁴. Grazie a ciò egli riceve di fatto un'ampia delega per la gestione della siderurgia IRI. In questi anni, come non mai, la Finsider è al riparo dalle «incursioni» della politica intesa come potere, pur nel naturale confronto con le istituzioni quando si debbono affrontare questioni di loro competenza. Poco invasivo è anche l'IRI, che attraversa una fase tormentata, con frequenti cambiamenti al vertice. È dunque la Finsider il luogo di definizione di una strategia industriale da un lato, di supervisione attenta sulle imprese controllate dall'altro. Attorno a Sinigaglia si raccoglie una «coorte manageriale» costituita da uomini ricchi d'esperienza che hanno condiviso un percorso, anch'essi animati da profonde aspirazioni al cambiamento⁵⁹⁵.

Intensa è l'azione volta a dare a Finsider una nuova struttura. Si creano immediatamente un comitato direttivo, nel quale siedono, accanto a Sinigaglia e al vicepresidente Einaudi, i responsabili delle quattro maggiori controllate, e un comitato esecutivo (ne sono membri gli stessi Sinigaglia ed Einaudi, oltre al rappresentante dell'IRI Tullio Torchiani), che dovrà affrontare le questioni finanziarie, gestendo direttamente da Roma tutti i rapporti tra le società operative e le aziende di credito. Sinigaglia propone anche di costituire presso la Finsider comitati interaziendali, tra cui uno speciale «per lo studio e la determinazione dei prezzi di costo», con i rappresentanti delle singole società per scambi di idee e per elaborare una linea unitaria da rispettare nelle diverse realtà⁵⁹⁶. Nel 1946 sono in funzione quattro comitati interaziendali (di organizzazione, di unificazione contabile e coordinamento amministrativo, commerciale e tecnico), cui se ne aggiunge dopo poco uno per le relazioni sindacali⁵⁹⁷.

La consapevolezza di muoversi in un mercato più aperto e concorrenziale, anche a causa della scomparsa dei consorzi tra imprese d'epoca fascista, suggerisce poi di accrescere il ruolo delle società commerciali⁵⁹⁸.

Infine, si procede ad alcuni interventi di riassetto societario delle controllate. A fine 1946 si avviano trattative con Ferdinando Innocenti per rilevare completamente la Safta nonché la Innocenti Ata (che dovrebbe diventare una controllata di Dalmine) e nel febbraio 1947 l'accordo è concluso; Innocenti, che cede le sue quote delle società al gruppo Finsider, diviene amministratore delegato di Dalmine. Si rafforza quindi la presenza dell'impresa pubblica nel comparto dei tubi, eliminando una possibile fonte di concorrenza⁵⁹⁹. Operazioni «interne» riguardano invece Ferromin, cui vengono conferite le azioni di Rimifer in modo da addivenire

all'incorporazione della seconda nella prima, e la Ferro e metalli, di cui si scorpora l'attività commerciale dalla riparazione dei carri ferroviari, svolta nell'officina palermitana; quest'ultima viene ceduta a una nuova società partecipata da IRI e Banco di Sicilia⁶⁰⁰.

Le trasformazioni della struttura della finanziaria e un diverso modo di lavorare delle imprese del gruppo sono funzionali alla realizzazione della strategia che Sinigaglia ha modo di esplicitare con la consueta chiarezza al consiglio della Finsider nel gennaio 1946. Punto di partenza delle sue riflessioni è che «la siderurgia è oggi, come molte altre industrie, una grande malata»; non a torto essa è «oggetto di numerosi attacchi da più parti e specialmente dagli industriali meccanici e dai cantieri navali, i quali sostengono che l'alto costo del ferro li mette in condizioni di inferiorità rispetto alla produzione estera». Non è pertanto più rinviabile una complessiva sistemazione del settore: infatti «nessuno può prendersi la responsabilità, su elementi contingenti, di eliminare la siderurgia dal paese». Ciò considerato, «è spiacevole che non tutti gli industriali siderurgici italiani sentano la gravità della situazione e seguitino quindi a puntare essenzialmente sui dazi protettivi», sottovalutando l'impatto negativo degli alti costi siderurgici sull'industria meccanica. La soluzione è una sola: ridurre le protezioni e ridurre i prezzi dei prodotti⁶⁰¹. Tutti i grandi temi su cui Sinigaglia ha lungamente meditato sono riproposti con forza: la siderurgia come settore irrinunciabile e il suo ruolo di supporto all'industria meccanica; l'apertura dei mercati; la necessità di essere competitivi e quindi l'imperio di ridurre i costi; l'inadeguatezza – si potrebbe dire «culturale» – degli industriali privati ad agire opportunamente per preparare l'Italia a una nuova fase di sviluppo. Tali idee sono pubblicamente ribadite in occasione dell'assemblea della Finsider del mese successivo e quando il manager viene interrogato dalla Commissione economica del ministero per la Costituente; nello stesso 1946, infine, Sinigaglia dà alle stampe le sue *Note sulla siderurgia italiana*, rilettura critica della storia del settore e insieme indicazione della strada da percorrere⁶⁰². Ancora una volta è chiara la distanza che separa tale impostazione da quella degli imprenditori della siderurgia privata, il cui orientamento non riuscirà più ad essere egemone⁶⁰³.

La visione di Sinigaglia, oltre ad essere alternativa rispetto alla consolidata esperienza del settore, deve tenere conto delle condizioni reali in cui la Finsider e le sue aziende si trovano a operare. Nel triennio 1945-47 le energie di quanti dirigono la siderurgia pubblica sono volte ad affrontare l'emergenza e a ripristiare minime condizioni di efficienza, più che a progettare il futuro.

Tabella 13. *Dipendenti di Ilva, Terni, Siac e Dalmine, 1946-47*

	Personale all'1-1-1946	Personale al 31-12-1946	Personale al 31-3-1947
Operai (totale)	49.240	54.139	55.935
Ilva	24.437	27.422	27.590
Terni	15.137	18.241	19.712
Siac	4.756	4.341	4.443
Dalmine	4.910	4.135	4.190
Impiegati e dirigenti (totale)	5.953	7.081	7.308
Ilva	2.431	3.263	3.428
Terni	1.269	1.649	1.700
Siac	1.200	1.123	1.119
Dalmine	1.053	1.046	1.061
Dipendenti (totale)	55.193	61.220	63.243

Fonte: Asiri, numerazione rossa, 16110.21, vca Finsider, seduta del 13 maggio 1947.

I problemi del personale, la messa in marcia degli impianti e il recupero di sufficienti livelli di produzione e produttività, il finanziamento degli investimenti: con tutto questo deve misurarsi il management del gruppo Finsider. All'indomani della Liberazione, alla quasi completa paralisi di molti stabilimenti si unisce il ritorno a casa, e quindi all'impiego lasciato col richiamo alle armi, dei reduci; si assumono partigiani in varie realtà del paese e specifici decreti legislativi impongono il blocco dei licenziamenti; anche nelle regioni meridionali, dove tali norme non valgono, si osserva un blocco di fatto delle riduzioni di personale. Il problema non è poi, a giudizio del consiglio della Finsider, sottolineato nella giusta misura dai responsabili di stabilimento e di officina, che temono di diventare invisibili alle maestranze⁶⁰⁴.

I dipendenti quindi aumentano invece di diminuire, con evidenti ripercussioni negative sulla produttività del lavoro e la gestione delle officine. Nel primo semestre 1947, nonostante sia stato concordato lo sblocco dei licenziamenti a livello interconfederale, nelle grandi imprese ancora non si ottengono le auspiccate riduzioni di manodopera. Sinigaglia ha incontrato all'inizio del 1947 i massimi dirigenti della Cgil illustrando loro la gravità della situazione del gruppo, i cui uffici del personale stimano in 5-6.000 unità i dipendenti in esubero, che rappresentano un onere straordinario di circa 2 miliardi di lire annui. La Finsider propone alla Cgil un piano di esodi incentivati che, pur gravoso, sarebbe tale da evitare la «rovina»; stante la mancata risposta del sindacato si ritiene indispensabile «un conclusivo intervento del governo, che finora non si intravede». Sinigaglia, che ha manifestato al presidente dell'IRI la sua intenzione di dimettersi se il problema non viene affrontato ed è pronto a parlare negli stessi termini al presidente del Consiglio, sottolinea anche il basso rendimento della manodopera se confrontato con quello dei lavoratori di altri paesi⁶⁰⁵.

Il problema degli esuberanti, lungi dal trovare una soluzione, si attenua parzialmente con la ripresa della produzione, che permette di impiegare meglio gli operai. Resta assai teso il clima delle relazioni industriali nelle varie fabbriche, con l'eccezione di Dalmine, favorita da una più rapida ripresa produttiva, da un accordo del 1946 che prevede dimissioni incentivate di centinaia di operai, da un atteggiamento più collaborativo del sindacato⁶⁰⁶. La Finsider si propone di limitare le assunzioni e di imporre il rispetto dei normali obblighi contrattuali ai rappresentanti sindacali, essendoci, oltre ai membri delle commissioni interne e dei consigli di gestione, numerosi «esperti di reparto» «la cui assiduità al lavoro è molto scarsa», ai quali le direzioni non dovrebbero concedere alcun privilegio. I rapporti di forza sono nel 1946 ancora favorevoli alle maestranze, che avanzano richieste di aumenti retributivi (l'inflazione erode infatti il potere d'acquisto delle retribuzioni) e riduzioni dell'orario di lavoro (del 1947 è la rivendicazione della Fiom della settimana lavorativa di 40 ore, mentre la Confindustria intende mantenerne la durata a 48 ore)⁶⁰⁷. Villoresi, che presiede il comitato interaziendale, raccomanda nel 1947 ai responsabili del personale delle aziende di legare qualsiasi concessione ai lavoratori ad aumenti effettivi della produzione e di attenersi rigidamente alle norme contrattuali per respingere richieste che non vi siano previste⁶⁰⁸. Nello stesso 1947 il clima politico del paese va cambiando: il governo, da cui sono stati esclusi i partiti di sinistra, spinge la Confindustria ad assumere un atteggiamento rigido di fronte alle rivendicazioni sindacali. Proprio della linea confindustriale si discute in seno al comitato sindacale del gruppo Finsider, riunito a Genova nel dicembre di quell'anno: l'associazione padronale non intende accogliere le richieste della Cgil, e si mostra intransigente su concessioni che le aziende Finsider hanno spesso accordato da tempo ai propri dipendenti. Alcuni dirigenti esprimono pertanto perplessità su una linea che pare dettata dalle piccole e medie imprese, altri rilevano come sia un obiettivo del sindacato separare le aziende IRI da Confindustria; Vignuzzi, intervenuto alla riunione, sottolinea come non sia più questione di singole rivendicazioni ma dell'inevitabile «urto» col sindacato, al quale il fronte padronale deve arrivare compatto e deciso⁶⁰⁹. Anche le aziende siderurgiche dell'IRI sono dunque pronte a fare la loro parte nello scontro sociale che di lì a breve accende il paese.

Se la forza lavoro abbonda e il problema è quello di gestirla eliminando, o almeno riducendo, gli esuberanti, è invece ricorrente nel 1946 la mancanza di materie prime e di energia elettrica. Ciò, unitamente ai danni sofferti dagli impianti, rende assai lento il recupero dei livelli produttivi prebellici.

Nel 1946 la produzione di acciaio è pari al 42% di quella del 1938. La situazione migliora progressivamente negli anni successivi, fino a giungere nel 1948 all'86,4% rispetto al 1938; considerando singole tipologie di prodotto

e riferendosi sempre agli anni 1938 e 1948, il recupero è pieno per i laminati (99,6%), si registra un sensibile incremento della produzione di tubi (+53,8%), mentre ancora sensibilmente inferiore è la produzione di getti e fucinati, prima stimolati dalla domanda bellica. Si può dunque «guardare al futuro con tranquillità, ma senza eccessivo ottimismo»⁶¹⁰.

Tabella 14. *Finsider: produzione di acciaio nel 1938, 1945 e 1946 (tonnellate)*

	1938	1945	1946
Ilva	680.000	60.000	260.000
Terni	172.000	50.000	75.000
Siac	90.000	17.000	55.000
Dalmine	121.000	16.000	60.000
Totale Finsider	1.063.000	143.000	450.000

Fonte: Asiri, numerazione rossa, 16110.19, vca Finsider, seduta del 18 febbraio 1947.

Infatti, malgrado il carico di ordini delle diverse società si mantenga soddisfacente e il lavoro riprenda ritmi sempre più regolari, rimane costantemente irrisolto nei primi anni del dopoguerra il problema del finanziamento. Esaminando la situazione alla fine del 1945, gli amministratori esprimono preoccupazione per la limitata liquidità del gruppo; costante è la prassi di effettuare riporti su titoli industriali, che dovrebbero essere invece assolutamente eccezionali. Dovendosi ricostruire impianti danneggiati di Ilva e Terni ci si rivolge all'Imi per contrarre mutui ipotecari per un importo che possa raggiungere i 2 miliardi di lire circa⁶¹¹. All'inizio del 1946 l'esposizione della Finsider nei confronti del sistema bancario ammonta a 2,6 miliardi di lire⁶¹²; nel corso dell'anno si ricevono finanziamenti consistenti dall'IRI, erogati direttamente a Ilva, mentre l'Imi versa 340 milioni a Terni come primo stanziamento per il piano di ricostruzione degli impianti, che comporta una spesa di 757 milioni di lire. Sempre nel 1946 si definisce il primo programma organico del dopoguerra relativo al pieno ripristino delle capacità produttive e agli investimenti ritenuti necessari per sopperire alle «più evidenti deficienze tecnico-economiche» delle imprese nei nuovi scenari di mercato: sono per ciò necessari 13 miliardi di lire per interventi in corso e da effettuarsi in fasi successive⁶¹³. Le società operative si indebitano in misura crescente: a fine 1946 si tratta per due terzi di debiti fluttuanti, buona parte dei quali accesi con la Finsider, che a sua volta deve trovare il modo di recuperare somme ingenti rivolgendosi all'IRI e allo Stato. Nel febbraio 1947 Pietro Campilli, ministro del Tesoro, manifesta a Sinigaglia la sua contrarietà a proseguire nella prassi dei finanziamenti statali alle imprese industriali; proprio allora la Banca d'Italia richiama gli istituti di credito a tenere sotto controllo la propria esposizione verso i maggiori clienti. Si discute quindi della possibilità di valersi di prestiti

esteri e di deliberare un aumento di capitale onde raccogliere fondi nel mercato finanziario⁶¹⁴. L'aumento del capitale Finsider, che deve essere autorizzato dall'IRI, è necessario per procedere agli aumenti di capitale delle società operative previsti nel 1947, che dovrebbero portare nelle casse delle imprese 3,6 miliardi di nuovo capitale di rischio conferito da Finsider, oltre a 2 miliardi provenienti da terzi: operazione non più rinviabile considerando che nel marzo 1947 il debito complessivo di Ilva, Terni, Siac e Dalmine ha ormai raggiunto i 9,5 miliardi⁶¹⁵. La stretta creditizia del 1947 aggrava la situazione. Una parziale schiarita si registra nella seconda metà dell'anno: la Export-Import Bank, uno dei principali strumenti finanziari del governo statunitense, concede un prestito di oltre 12 milioni di dollari⁶¹⁶, mentre l'IRI eroga a Finsider un miliardo di lire, a parziale saldo dei crediti vantati dalle imprese siderurgiche nei confronti dei cantieri navali dello stesso gruppo pubblico; ancora non si procede però all'atteso aumento di capitale. Nell'aprile 1948, tirando le somme del gigantesco sforzo compiuto per la ricostruzione della siderurgia pubblica, si indica una spesa sostenuta di circa 20 miliardi di lire (8,5 per Ilva, 7,5 per Terni, 3 per Dalmine, 1 per Siac), coperta per il 40% con l'autofinanziamento, per il 23% con aumenti di capitale e per il resto aumentando l'indebitamento⁶¹⁷.

Sforzo di ricostruzione, si è detto, non ancora di crescita. Che sia indispensabile un salto di qualità per dare corpo al disegno di Sinigaglia è evidente. Lo hanno confermato, tra l'altro, gli esiti della missione dei tecnici Finsider inviati in America nel 1946 con l'obiettivo di riprendere i contatti con la realtà statunitense e di visitare i principali stabilimenti siderurgici d'oltreoceano; al loro ritorno in patria si mettono a calendario apposite riunioni con i dirigenti delle società operative per metterli al corrente dei progressi della siderurgia Usa, rispetto alla quale l'Italia accusa un ritardo di circa trent'anni. Appare dunque «necessario non tralasciare alcun mezzo per riportare la nostra industria ad un livello adeguato»⁶¹⁸. Nel 1948 Sinigaglia «ritiene sia giunto il momento in cui possono trovare attuazione» i programmi da lungo tempo elaborati; gli studi sono stati aggiornati e si parla ora di raggiungere una produzione di 3-3,5 milioni di tonnellate d'acciaio⁶¹⁹. La decisione di procedere all'aumento del capitale sociale deliberato in precedenza è un buon viatico per la positiva conclusione di una partita difficile, quella che si concluderà con la definitiva approvazione del «Piano di ricostruzione e di razionalizzazione degli stabilimenti siderurgici della Finsider». Per vincerla occorrerà superare ancora innumerevoli resistenze e ostacoli⁶²⁰. Quanto i suoi effetti siano stati importanti per la Finsider, per l'IRI e per l'economia italiana è noto.

[406](#) Istituto centrale di statistica, *Sommario di statistiche storiche dell'Italia 1861-1965*, Roma 1968, p. 29.

[407](#) Delle azioni depositate alle assemblee sociali della Ngi negli anni 1911-13 il pacchetto più consistente è detenuto dalla Banca Commerciale Italiana; quote significative sono poi nelle mani delle altre imprese del gruppo (Veloce, Italia, Lloyd Italiano), per consolidare il controllo sulle aziende con minori esborsi di capitale di rischio, grazie alle partecipazioni incrociate. Sulla storia della Ngi si veda M. Doria, *Dal trasporto degli emigranti alla crociera. La travagliata storia della Società di navigazione «Italia»*, in P. Massa (a cura di), *Andar per mare*, Genova 2009, pp. 147-151.

[408](#) A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia 1894-1906*, vol. III, *L'esperienza della Banca Commerciale Italiana*, Milano 1976, pp. 405-417; Id., *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, vol. I, *Il sistema bancario in una economia di transizione*, Milano 1982, pp. 494-501.

[409](#) E. Corbino, *Annali dell'economia italiana*, vol. V, 1901-1914, Città di Castello s.d., p. 309.

[410](#) Per effetto delle leggi degli anni 1908-13 i servizi marittimi del Tirreno superiore sono attribuiti alla Società marittima italiana, del Tirreno inferiore alla Società Sicilia, dell'Adriatico (con le linee postali celeri per Egitto) alla Società nazionale dei servizi marittimi, dell'Adriatico e di linee di concentrazione alla Società Puglia, della linea Venezia-Calcutta alla Società veneziana di navigazione a vapore, della Genova-Centro America alla Veloce, della Genova-Batavia alla Nederland, mentre varie società svolgono servizi minori. L'onere complessivo per il bilancio pubblico ammonta a 26 milioni di lire l'anno.

[411](#) E. Corbino, *Annali*, cit., pp. 300-309. Corbino rileva come se tale «somma fosse stata accantonata, senza tenere conto degli interessi composti, al 1913 sarebbe stato possibile di comprare ben 530 mila tonnellate di navi da carico nuove».

[412](#) G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo. L'economia marittima della Venezia Giulia tra Impero asburgico ed autarchia (1914-1936)*, San Canzian d'Isonzo 2001.

[413](#) Ivi, pp. 50-54, 65, 75, 339.

[414](#) Confederazione generale dell'industria italiana, *L'industria italiana alla metà del secolo XX*, Roma 1953, p. 1192.

[415](#) G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., pp. 94-97, 120-122. Nella prima metà degli anni Venti il Lloyd rileva la maggioranza azionaria delle compagnie di navigazione San Marco di Venezia, Puglia di Bari e Marittima Italiana di Genova.

[416](#) Ivi, pp. 112-113, 123-124, 188.

[417](#) G. De Luca (a cura di), *Le Società quotate alla Borsa Valori di Milano dal 1861 al 2000. Profili storici e titoli azionari*, Milano 2002, p. 241.

[418](#) Nel 1932 l'Italia dispone del 4,87% del tonnellaggio mondiale, ma sono italiane 9 delle 35 navi più grandi esistenti; analoga posizione di rilievo, seconda a quella della sola Gran Bretagna, si registra per quanto concerne la velocità di crociera dei maggiori *liners* (G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., p. 163).

[419](#) Si tratta di 17,1 e 28,6 milioni di lire e di 36 e 37,4 milioni per Lloyd Sabaudò e Ngi rispettivamente negli anni 1927 e 1928 (G. Giacchero, *Genova e Liguria nell'età*

contemporanea, Genova 1980, p. 653).

[420](#) A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, Milano 1994, pp. 348, 369-372, 577-578, 584, 609.

[421](#) M. Eliseo, P. Piccione, *Transatlantici. Storia delle grandi navi passeggeri italiane*, Genova 2001, pp. 96-99, 274. L'Istituto per il credito navale inizia di fatto a essere operativo solo nel 1931, lasciando sulle spalle delle compagnie e del sistema bancario l'onere del finanziamento delle nuove costruzioni (E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano 1977, p. 118).

[422](#) M. Eliseo, P. Piccione, *Transatlantici*, cit., pp. 101-105. Il *Rex* nel 1933 ottiene il Nastro azzurro per avere compiuto la traversata da Gibilterra a New York in 4 giorni e 4 ore, alla velocità di 28,92 nodi (pari a 53,6 chilometri orari).

[423](#) G. Giacchero, *Genova e Liguria*, cit., pp. 663-664.

[424](#) Proprio le azioni delle società di navigazione registrano nel primo semestre 1932, proseguendo un trend negativo già in atto, il maggiore ribasso nei loro valori di mercato (-66,51%) (E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 243).

[425](#) G. Giacchero, *Genova e Liguria*, cit., pp. 677, 718; G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., pp. 238-240. Il capitale della nuova società è detenuto da Ngi (320 milioni), Lloyd Sabauda (320), Banca Commerciale (58), Società finanziaria Cosulich (20). La Cosulich navigazione, per la resistenza degli ambienti giuliani, resta ancora per qualche tempo autonoma, benché l'Italia ne possieda la maggioranza azionaria e la richiami nella propria ragione sociale. L'Italia palesa da subito le proprie difficoltà chiedendo, nell'ottobre 1932, al Consorzio di credito per le opere pubbliche e al Csvi finanziamenti per 200 milioni di lire. Nel periodo ottobre 1932-dicembre 1933 il Csvi concede alla compagnia 227 milioni di lire (A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria*, cit., pp. 353, 371-372).

[426](#) O. Cancila, *La società di navigazione Tirrenia (flotte riunite Florio-Citra) 1932-1936*, in I. Zilli (a cura di), *Fra spazio e tempo. Studi in onore di Luigi De Rosa*, vol. III, Napoli 1995, pp. 155-179.

[427](#) A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria*, cit., p. 382. Con questi 250 milioni l'IRI acquista 1.248.438 azioni dell'Italia dalla Ngi e dal Lloyd Sabauda; si veda Ministero dell'Industria e del commercio, *L'Istituto per la Ricostruzione Industriale-IRI*, vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolta (Rapporto del Prof. Pasquale Saraceno)*, Torino 1956, pp. 24-25 (d'ora in poi citato come P. Saraceno, *Rapporto*).

[428](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., pp. 24-25.

[429](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 278.

[430](#) Oltre alle fusioni già menzionate, il Lloyd Triestino assorbe la Sitmar e la Marittima Italiana, mentre con la fusione di alcune compagnie minori (tra le quali Puglia e San Marco) si dà vita all'Adriatica (G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., p. 239; G. Giacchero, *Genova e Liguria*, cit., pp. 677-678, 721).

Compagnie di navigazione impegnate nell'esercizio di linee sovvenzionate, 1932

Italia e Cosulich	Lloyd Triestino	Libera Triestina	Tirrenia	Veneziana	Adria	Adriatica	Tripovich	Sarda
----------------------	--------------------	---------------------	----------	-----------	-------	-----------	-----------	-------

Flotta tsl (migliaia)	515,2	323,9	195	128,5	65	52	48,2	18,6	2,3
% su tsl totali navi di linea	38,2	24	14,5	9,5	4,8	3,8	3,6	1,4	0,2

[431](#) G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., pp. 160-161.

[432](#) Esso è composto da Giulio Ingianni, direttore generale della marina mercantile, Ettore Cambi, ragioniere generale dello Stato, Giuseppe Lojacono, amministratore delegato della Italia, e Donato Menichella, direttore generale dell'IRI.

[433](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., p. 25. Nel 1936 l'IRI acquisisce anche la Navigazione libera triestina, «la maggiore società esercente in Italia servizi da carico» (come era stata definita nel 1931 dagli ispettori del Consorzio sovvenzioni su valori industriali). La Libera è controllata nella prima metà degli anni Trenta dal gruppo facente capo a Giuseppe Volpi e al Credito industriale di Venezia, che arriva a detenerne l'86% del capitale, e registra anch'essa perdite costanti tra il 1933 e il 1935. In seguito al suo passaggio all'IRI le sue navi sono in gran parte assegnate al nuovo Lloyd Triestino e per il resto distribuite tra le altre società della holding pubblica (G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., pp. 248-252).

[434](#) Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), numerazione rossa, 16598.1 e 16598.2. In Asiri, numerazione rossa, 16598.5 si trova il testo della convenzione stipulata con l'Adriatica.

[435](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., pp. 25-26. Già all'inizio del 1940, comunque, in ambito IRI si rileva come con l'avvio della nuova gestione delle linee nel 1937 siano sensibilmente aumentati i costi di gestione a carico delle imprese, in particolare il costo del combustibile e del personale (per quest'ultimo si calcola, sulla base di dati relativi al Lloyd Triestino, un incremento pari al 60,4%), a fronte di noli spesso vincolati: per questo si suggerisce la revisione degli importi dei contributi base a suo tempo stabiliti (Asiri, numerazione rossa, 16580.2, *Sovvenzioni statali alle società di navigazione*, Finmare. Note e memorie uffici IRI 1940).

[436](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., pp. 26-28. La Finmare detiene così 450 milioni di capitale (sui 500 totali) dell'Italia, 240 milioni (su 300) del Lloyd Triestino, 90 milioni (su 150) dell'Adriatica, 120 (su 150) della Tirrenia; le restanti quote di capitale delle imprese sono nelle mani dell'IRI. Questa è ancora la distribuzione del capitale azionario delle società marittime nel 1948 (Asiri, numerazione rossa, 16600.4).

[437](#) G. Mellinato, *Crescita senza sviluppo*, cit., pp. 244-248.

[438](#) Per quanto riguarda le navi di stazza superiore alle 10.000 tonnellate, appartengono alle società dell'IRI tutte le 27 unità passeggeri e miste della marina nazionale, mentre sono di imprese private le tre petroliere che superano tale soglia dimensionale. Volgendo lo sguardo alle flotte delle diverse società di navigazione dell'IRI, la Tirrenia dispone al 31 dicembre 1937 di 54 unità (23 motonavi e 31 piroscafi) per 155.802 tsl; al 10 giugno 1940 la consistenza della flotta sociale è di 53 navi per 196.013 tsl: in questo caso si registra un potenziamento della flotta in termini di tonnellaggio ma non di unità, dovuto a un parziale rinnovamento del naviglio (Fondazione Ansaldo, Archivio Finmare [d'ora in poi FA], Tirrenia, relazione del consiglio d'amministrazione sull'esercizio 1937; FA, Finmare, verbali del consiglio d'amministrazione, seduta del 26 settembre 1941). La flotta dell'Italia, la maggiore della Finmare, mantiene, sempre tra il 1937 e il 1939, 37 navi per 456.442 tsl (FA, Italia, Esercizio della navigazione, anni 1937-39), mentre le navi dell'Adriatica sono 41 nel 1937 e 42 nel 1939 (FA, Adriatica, relazioni del consiglio d'amministrazione su esercizi 1937-39).

[439](#) Asiri, numerazione rossa, 16600.2, *Finmare. Considerazioni sulla sistemazione economica, patrimoniale e finanziaria e sul problema della ricostruzione della flotta sociale e della riorganizzazione dei servizi di linea* (maggio 1948). Nel 1937 dipendono dalle imprese del gruppo 3.700 dirigenti e impiegati, 2.700 componenti dello «stato maggiore navigante», 17.500 marittimi imbarcati. Queste le linee esercite dalle diverse società: Italia, 13 per le Americhe; Lloyd, 12 per Africa, Asia, Australia, 4 per Africa orientale italiana; Adriatica, 16 per Mediterraneo orientale; Tirrenia, 14 per Mediterraneo occidentale e Nord Europa, 9 per servizi interni nazionali.

[440](#) Asiri, numerazione rossa, 16580.3, *Finmare. Note e memorie uffici IRI, bilancio Finmare al 30 giugno 1940.*

Dividendi corrisposti dalle società della Finmare (% del capitale sociale)

	Italia	Lloyd Triestino	Adriatica	Tirrenia
1937	6	4	5	5
1938	6	4	3	4
1939	6	4	4	4

[441](#) Elementi per un'analisi della contabilità aziendale sono offerti dalla documentazione conservata in Asiri, numerazione rossa, 16578.1, verbali del consiglio d'amministrazione della Finmare, seduta del 29 luglio 1937; Asiri, numerazione rossa, 16580.1, Risultati gruppo Finmare (nota del 22 febbraio 1939).

[442](#) In una nota della finanziaria del 1946 si stimano pari al 90% della consistenza della flotta le perdite patite durante il conflitto, al termine del quale si è salvato soltanto il 9,4% delle unità e l'11,8% del tonneggio (Asiri, numerazione rossa, 16589.3, *Finmare. Note e memorie uffici IRI 1946, Situazione della marina mercantile di linea italiana*).

Questa la contabilità delle perdite registratesi sino all'8 settembre 1943 dalle diverse società del gruppo:

	Italia		Lloyd Triestino		Adriatica		Tirrenia		Totale	
Navi perdute	12	97.990 tsl	50	387.548 tsl	28	84.955 tsl	38	121.410 tsl	128	691.903 tsl
Navi catturate	9	73.481 tsl	10	86.945 tsl	1	3.334 tsl	–	–	20	163.760 tsl

Al 31 dicembre 1943 risultano nelle mani dei tedeschi 32 navi per 286.434 tsl; 4 unità (per 24.962 tsl) si sono rifugiate in porti neutrali e altre 12 (per 61.567 tsl) in scali controllati dagli anglo-americani.

[443](#) Queste le navi della flotta Finmare alla metà del 1946:

	Residue		Nuove costruzioni				Recuperi		Totale	
	nr.	tsl	nr.	tsl	nr.	tsl	nr.	tsl	nr.	tsl
Italia	8	102.145	2	16.300	5	46.500	–	–	15	164.945
Lloyd Triestino	4	43.484	1	855	–	–	1	13.870	6	58.290
Adriatica	3	15.460	1	1.600	1	3.000	5	19.714	10	39.774
Tirrenia	8	14.290	1	4.200	–	–	6	15.898	15	34.388
Totale Finmare	23	175.379	5	22.955	6	49.500	12	49.482	46	297.316

(Asiri, numerazione rossa, 16589.3, Finmare. Note e memorie uffici IRI 1946, *Situazione della marina mercantile di linea italiana*).

[444](#) *Ibid.*

[445](#) Si tratta di 20 navi passeggeri e miste, 18 *Liberty*, 2 petroliere, 5 navi da carico e 6 unità di meno di 500 tsl.

[446](#) A Italia sarebbero destinate 4 navi passeggeri, 2 miste e 12 da carico (per totali 178.000 tsl); al Lloyd 3 passeggeri, 11 miste e 4 da carico (166.500 tsl); ad Adriatica una passeggeri e 7 da carico (21.000 tsl).

[447](#) Secondo gli studi dell'IRI i cantieri nazionali, controllati in larghissima misura dello stesso Istituto, dovrebbero fissare prezzi superiori del 52% rispetto a quelli praticati dai cantieri inglesi per non dovere lavorare in perdita (a fronte di una produttività ed efficienza assai minore). Sull'argomento si esprime anche la Commissione di studio per i provvedimenti a favore dell'industria delle costruzioni navali e dell'armamento, istituita con decreto del ministro della Marina mercantile del febbraio 1948: la commissione stima in un terzo la differenza dei costi di produzione tra cantieri italiani e britannici (Asiri, numerazione rossa, 16600.2, *Finmare. Considerazioni sulla sistemazione economica, patrimoniale e finanziaria e sul problema della ricostruzione delle flotte sociali e della riorganizzazione dei servizi di linea*, maggio 1948).

[448](#) *Ibid.* Secondo il programma ridotto all'Italia spetterebbero 6 navi (4 unità passeggeri da 19.000 tsl ciascuna e 2 unità miste da 12.000 tsl), all'Adriatica 5 navi da carico.

[449](#) Per quanto riguarda il tonnellaggio le unità previste per l'Italia assommano a 112.000 tsl, le 11 motonavi destinate al Lloyd a 87.000 tsl, le 6 per Adriatica a 21.000, per complessive 220.000 tsl.

[450](#) Le linee che dovrebbero essere affidate alla società giuliana sono quelle per l'Australia, il Sud Africa, Bombay, l'Eritrea e la Somalia.

[451](#) 4 navi dovrebbero essere assegnate al cantiere Ansaldo di Genova Sestri, 3 al triestino San Marco, 2 ciascuno agli stabilimenti di Monfalcone, Palermo e Riva Trigoso, una a Livorno e una a La Spezia Muggiano.

[452](#) Asiri, numerazione rossa, 16600.9, *Gruppo Finmare. «Il problema della ricostruzione della flotta»*, memoria dell'Ispettorato IRI, luglio 1948.

[453](#) Sono acquistate 95 *Liberty*, 20 *T2*, 8 *N3* (123 unità in totale, per complessive 952.000 tsl), con una spesa di 89 milioni di dollari pagabili ratealmente.

[454](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., p. 80.

[455](#) Sulle politiche intraprese per la ricostruzione della flotta nel secondo dopoguerra si veda G. Forcignanò, *La marina mercantile*, cit., pp. 58-79.

[456](#) Confederazione generale dell'industria italiana, *L'industria italiana alla metà del secolo XX*, cit., p. 1191; Istituto centrale di statistica, *Sommario di statistiche storiche*, cit., p. 92.

[457](#) G. Forcignanò, *La marina mercantile*, cit., pp. 94-95; P. Saraceno, *Rapporto*, cit., pp. 210-211.

[458](#) FA, Italia, relazione del consiglio d'amministrazione sull'esercizio 1950. Considerando la sola rotta Europa-Nord America gli studi dell'impresa rilevano come il boom del movimento viaggiatori sia databile al quindicennio precedente la prima guerra mondiale (con punte di 2-2.600.000 passeggeri negli anni 1910-13, livelli più che doppi rispetto a quello del 1955). La dinamica degli anni Venti è frenata dalle politiche di controllo dei flussi migratori adottate dagli Usa (i passeggeri trasportati sono circa 1-1.200.000 all'anno) e risente quindi negativamente degli effetti della Grande crisi; a partire dal 1934 si registra invece una certa ripresa, interrotta poi dal conflitto, dopo il quale non si raggiungeranno più i precedenti livelli di traffico passeggeri (FA, Italia, relazione del consiglio d'amministrazione sull'esercizio 1955).

[459](#) FA, Italia, relazioni del consiglio d'amministrazione sugli esercizi 1946, 1947, 1948.

[460](#) FA, Italia, relazioni del consiglio d'amministrazione sugli esercizi 1948, 1949, 1951, 1952, 1954. Il valore della flotta riportato a bilancio rispecchia fedelmente l'avvenuto potenziamento della flotta sociale: nel 1947 il valore del naviglio di proprietà è stimato in 10,2 miliardi di lire, nel 1951 in 27,1 miliardi, nel 1954 in 62,9 miliardi (FA, Italia, bilanci sociali).

[461](#) FA, Italia, relazione del consiglio d'amministrazione sull'esercizio 1950.

[462](#) FA, Italia, bilanci sociali. Nel 1952, ad esempio, la società accusa un debito di 20,9 miliardi nei confronti di Finmare, di 12,7 miliardi con Imi e di 4,7 miliardi col governo militare alleato di Trieste.

[463](#) P. Saraceno, *Rapporto*, cit., p. 216. I contributi non vengono percepiti dalla sola Italia, ma da tutte le società di «preminente interesse nazionale», che nel 1954 riceveranno a tale titolo 23,5 miliardi di lire. Per quanto non sia possibile un calcolo dei contributi statali basato su parametri perfettamente omogenei, Pasquale Saraceno stima che, nello stesso 1954, la American Export Lines, la principale compagnia estera concorrente dell'Italia, abbia goduto di sovvenzioni pari al 20% dei suoi costi: non solo in Italia, dunque, è praticata la politica degli aiuti pubblici alle compagnie di navigazione esercenti servizi di linea.

[464](#) G. Mellinato, *Il porto e la navigazione nel secondo dopoguerra*, in *Trieste anni Cinquanta. La città reale. Economia, società e vita quotidiana a Trieste 1945-1954*, Trieste 2004, pp. 67-68.

[465](#) Asiri, numerazione rossa, 16590.4, *Finmare. Situazione al 30 giugno 1947*, nota del 20 dicembre 1947.

[466](#) Asiri, numerazione rossa, 16600.1, *Finmare. Situazione al 31 marzo 1948*, nota del 29 aprile 1948. Nel giugno 1948 i crediti della Finmare nei confronti delle controllate sono già lievitati a 14,236 miliardi, cui corrisponde un indebitamento di analoghe dimensioni (14,342 miliardi, di cui 11,619 con IRI e il resto col sistema bancario) (Asiri, numerazione rossa, 16600.4, *Finmare. Situazione al 30 giugno 1948*, nota del 26 agosto 1948). Nel periodo luglio 1947-giugno 1948 le quattro imprese spendono per ricostituire le flotte circa 17,6 miliardi di lire, la cui ripartizione è evidenziata, a fianco dei finanziamenti ricevuti, nella seguente tabella (dati in miliardi di lire):

	Spese per ricostituzione flotta	Finanziamenti da Finmare	Finanziamenti da altri
Italia	9,5	4,3	2,3
Lloyd	1,7	1,7	1,2
Adriatica	3,4	2,6	1,4
Tirrenia	1,6	1,5	1,3
Società marittima nazionale	1,4	1,4	–

Fonte: Asiri, numerazione rossa, 16600.4, *Finmare. Situazione al 30 giugno 1948*, nota del 26 agosto 1948.

[467](#) Asiri, numerazione rossa, 16600.8, *Finmare. Aumento di capitale*, nota del 15 luglio 1948; numerazione rossa, 16600.11, *Aumento di capitale*, nota del 24 settembre 1948; numerazione rossa, 16600.14, *Appunti assemblea Finmare del 16 ottobre 1948*.

[468](#) Nel 1948 lavorano in Finmare 26 tra dirigenti, funzionari e impiegati e 22 dattilografe e fattorini (Asiri, numerazione rossa, 16600.4, *Finmare. Situazione al 30 giugno 1948*, nota del 26 agosto 1948).

[469](#) I risultati d'esercizio riportati nella Tabella 5 peggiorano nel primo semestre 1948, quando Adriatica e Tirrenia accusano perdite per 553 e 745 milioni rispettivamente (Asiri, numerazione rossa, 16600.6, *Adriatica. Situazione patrimoniale ed economica al 30 giugno 1948*; numerazione rossa, 16600.7, *Tirrenia. Situazione patrimoniale ed economica al 30 giugno 1948*).

[470](#) G.L. Fontana, *Lo sviluppo economico dell'Europa nel XIX secolo*, in AA.VV., *Dall'espansione allo sviluppo. Una storia economica d'Europa*, Torino 2005, pp. 266-267.

[471](#) La definizione è di G. Mori, *La siderurgia italiana dall'Unità alla fine del secolo XIX*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, numero monografico di «Ricerche storiche», VIII, 1, gennaio-aprile 1978.

[472](#) Sulla storia della Terni si vedano F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino 1975, e il vecchio volume giubilare *Terni. Società per l'industria e l'elettricità 1884-1934*, Genova 1934.

[473](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 67-85.

[474](#) M. Lungonelli, *Alle origini della grande industria siderurgica in Italia: la società «Elba di miniere e alti forni» (1899-1911)*, in «Ricerche storiche», VI, 2, maggio-agosto 1976; G. Doria, *Investimenti e sviluppo economico a Genova alla vigilia della prima guerra mondiale*. vol. II, 1883-1914, Milano 1973 (in particolare pp. 653-674).

[475](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., p. 90.

[476](#) Ivi, pp. 94-147.

[477](#) Ivi, pp. 154-156.

[478](#) Sulla presenza dell'Ansaldo nel settore siderurgico si veda M. Doria, *Dal progetto di integrazione verticale alle ristrutturazioni dell'IRI: la siderurgia Ansaldo (1900-1935)*, in «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», vol. XVIII, Torino 1984.

[479](#) Gli addetti dello stabilimento passano dalle 247 unità del 1910 alle 1.321 del 1914 (M. Doria, *Dal progetto*, cit., p. 425).

[480](#) Il ridimensionamento delle acciaierie è suggerito da Attilio Odero, membro della commissione di consulenza tecnica voluta da Bonaldo Stringher, direttore generale della Banca d'Italia, per «vigilare nell'interesse dei creditori in genere e più particolarmente degli istituti sovventori e di assistere il Consiglio nell'opera di sistemazione delle aziende». Risulterebbe così indebolito il principale competitore del gruppo Odero-Terni-Orlando.

[481](#) Si veda C. Binel (a cura di), *Dall'Ansaldo alla Cogne. Un esempio di siderurgia integrale 1917-1945*, Milano 1985.

[482](#) M. Doria, *Dal progetto*, cit., pp. 440-448.

[483](#) V. Castronovo, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino 1995, pp. 149-155.

[484](#) *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia 1897-1947*, Bergamo 1948, pp. 90-91. L'attività svolta spazia dall'estrazione del minerale di ferro elbano alle produzioni siderurgiche di prima e, in alcuni casi, seconda lavorazione. Le fabbriche gestite sono ubicate a Torre Annunziata, San Giovanni Valdarno, Savona, Genova (Bolzaneto, Sestri Ponente e Pra), Portoferraio, Piombino e Bagnoli. Le ultime tre dispongono di tre altiforni ciascuna.

[485](#) Su Bondi e l'Ilva nella Grande Guerra si vedano M. Barsali, F. Bonelli, *Max Bondi*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. XI, Roma 1969, e A. Carparelli, *La siderurgia italiana nella prima guerra mondiale: il caso dell'Ilva*, in «Ricerche storiche», VIII, 1, gennaio-aprile 1978.

[486](#) A. Carparelli, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 155-159.

[487](#) Nel 1929 l'Ilva produce 579.000 tonnellate d'acciaio (27% del totale nazionale) e 410.000 tonnellate di ghisa (60,4% del totale nazionale) (*Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 310-311). Scrivendo nel 1938 a Bocciardo, nel pieno delle polemiche che investono allora il gruppo dirigente della siderurgia IRI (e quindi anche per difendere la propria posizione), Ardissonne rammenta al suo interlocutore come nel 1921 «ci trovammo con lo stabilimento di Bagnoli fermo e quello di Piombino ridotto a una produzione minima. Ricorderai pure che ci opponemmo varie volte in quegli anni a smantellare e vendere all'estero (Sud Africa e Brasile) tutto il macchinario di Bagnoli e che coraggiosamente nel 1925 affrontammo il problema della sistemazione e riapertura di Bagnoli che ci costò alcune decine di milioni». Ardissonne rivendica anche la costante attenzione prestata al funzionamento degli impianti aziendali a ciclo integrale (L. Scalpelli, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico per la siderurgia (1930-1936)*, in «Ricerche storiche», VIII, 1, gennaio-aprile 1978). Nei verbali del consiglio d'amministrazione dell'Ilva del 1925 si legge però, a motivazione della scelta ricordata da Ardissonne, che la riattivazione di Bagnoli è di fatto una concessione al governo, «che occorre assecondare fin dove possibile nel suo sforzo di ricostruzione industriale del Mezzogiorno», da cui ci si aspetta attenzione e benevolenza (A. Carparelli, *I perché di una «mezza siderurgia». La società Ilva, l'industria della ghisa e il ciclo integrale negli anni Venti*, in F. Bonelli, a cura di, *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, Torino 1982, p. 77). Per quanto concerne infine gli impianti la cui gestione appare evidentemente non economica, il comitato direttivo della società, a fronte delle perdite registratesi nell'esercizio 1927, propone la chiusura dello stabilimento di Portoferraio e la limitazione dell'attività delle fabbriche di Sestri Ponente e Bolzaneto, anch'esse destinate a sospendere la produzione. L'intervento di Costanzo Ciano, ministro dei Trasporti e autorevole gerarca fascista, obbliga Bocciardo e Ardissonne a fare marcia indietro (A. Carparelli, *I perché di una «mezza siderurgia»*, cit., pp. 88-89).

[488](#) P. Hertner, *La Società «Tubi Mannesmann» a Dalmine. Un esempio di investimento internazionale (1906-1917)*, in «Ricerche storiche», VIII, 1, gennaio-aprile 1978, pp. 105-121; G. Della Valentina, *Dalmine: un profilo storico*, in F. Amatori, S. Licini (a cura di), *Dalmine*

1906-2006. *Un secolo di industria*, Quaderni della Fondazione Dalmine 5, Bergamo 2006, pp. 31-38.

[489](#) G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., pp. 37, 43; G. Pedrocco, *Tecnologia, processi e organizzazione del lavoro*, in *Dalmine 1906-2006*, cit., pp. 166-168; si veda anche ivi, p. 336.

[490](#) M. Pozzobon, *L'industria padana dell'acciaio nel primo trentennio del Novecento*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit. Nel 1920 sono prodotte al forno elettrico 119.000 tonnellate d'acciaio, nel 1929 253.000 (negli stessi anni la produzione con i Martin Siemens è di 652.000 e 1.868.000 tonnellate rispettivamente) (*Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., p. 352).

[491](#) A. Carparelli, *I perché di una «mezza siderurgia»*, cit., pp. 35-36, 46-67.

[492](#) Ivi, pp. 80-87.

[493](#) A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, *Introduzione. L'esperienza della Banca Commerciale Italiana e del Credito Italiano*, Milano 1994 (in particolare pp. 570-618 per la Comit).

[494](#) Secondo la Confederazione generale fascista dell'industria italiana nel 1929 la potenzialità produttiva annua di ghisa in Italia raggiunge le 900.000 tonnellate con altiforni al coke, 20.000 con altiforni elettrici e 100.000 con forni elettrici aperti. I 124 forni Martin esistenti possono produrre circa 3.140.000 tonnellate di acciaio, gli 89 forni elettrici circa 715.000 (M. Pelaja, *Note per una storia della siderurgia italiana durante la grande crisi*, in G. Toniolo, a cura di, *Industria e banca nella grande crisi 1929-1934*, Milano 1978, pp. 97-98).

[495](#) Alla prima appartenevano gli stabilimenti di Lovere e Forno Allione e miniere di ferro nel Bergamasco e nel Bresciano; l'incorporazione della seconda apporta a Ilva gli impianti di Genova Voltri, Darfo, Oneglia e alcune miniere.

[496](#) La citazione dai verbali del consiglio d'amministrazione dell'Ilva, seduta del 28 febbraio 1931, è riportata da A. Carparelli, *I perché di una «mezza siderurgia»*, cit., p. 92.

[497](#) Su Volpi e Cini si vedano S. Romano, *Giuseppe Volpi. Industria e finanza tra Giolitti e Mussolini*, Milano 1979, e M. Reberschak, *Cini, Vittorio*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. XXV, Roma 1981, pp. 626-634.

[498](#) *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 98-99, 110-111; L. Scalpelli, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico*, cit., pp. 242-244.

[499](#) A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria*, cit., tabella 96. I possessi azionari del gruppo Comit nel periodo considerato sono i seguenti (in milioni di lire):

	31-12-1929	31-12-1930	30-9-1931
Ilva	348,3	388	413,6
Terni	227,4	296,5	340,3
Dalmine	40,4	38,5	39,1

[500](#) L. Scalpelli, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico*, cit., pp. 245-247; A. Carparelli, *I perché di una «mezza siderurgia»*, cit., pp. 103-111.

[501](#) G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., p. 44.

[502](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 208-210.

- [503](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano 1977, pp. 276-277.
- [504](#) Ilva, *Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., p. 317.
- [505](#) G. Federico, *La domanda siderurgica italiana negli anni Trenta*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit., pp. 378-391.
- [506](#) S.J. Woolf, *Did a Fascist Economic System Exist?*, in Id. (a cura di), *The Nature of Fascism*, London 1968. Si veda anche, in questo volume, il cap. 7, di G.L. Podestà.
- [507](#) A. Dell'Orefice, *La politica industriale del fascismo*, in D. Fausto (a cura di), *Intervento pubblico e politica economica fascista*, Milano 2007, p. 279.
- [508](#) M. Pelaja, *Note per una storia della siderurgia italiana*, cit., p. 106.
- [509](#) G. Gualerni, *Industria e fascismo. Per una interpretazione dello sviluppo economico italiano tra le due guerre*, Milano 1976, pp. 151-160.
- [510](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., pp. 220-240; A. Dell'Orefice, *La politica industriale del fascismo*, cit., p. 245; R. Petri, *Storia economica d'Italia. Dalla Grande guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna 2002, pp. 144-145. Sino al 1937 risulta respinto il 27% delle 3.162 domande presentate. Dati riferiti al settore metallurgico sono presentati da G. Gualerni, *Industria e fascismo*, cit., che rileva come a fronte delle 731 domande presentate fossero rilasciate 516 autorizzazioni e sottolinea in generale il peso delle associazioni imprenditoriali nell'assunzione delle decisioni (pp. 170-184).
- [511](#) A. Gramsci, *Quaderni del carcere (1948-51)*, Torino 1975, p. 2157.
- [512](#) P. Ciocca, *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Torino 2007, p. 215, sostiene, ad esempio, che «il sistema corporativo si snaturò in foro di concertazione tra produttori». Sulle corporazioni si veda anche G. Gualerni, *Industria e fascismo*, cit., pp. 184-202.
- [513](#) R. Petri, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 125-126.
- [514](#) V. Castronovo, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'IRI (1936-1939)*, in «Ricerche storiche», VIII, 1, gennaio-aprile 1978, p. 165.
- [515](#) R. Petri, *Storia economica d'Italia*, cit., p. 130.
- [516](#) V. Zamagni, *Lo stato italiano e l'economia. Storia dell'intervento pubblico dall'unificazione ai nostri giorni*, Firenze 1981, p. 30; D. Fausto, *La finanza pubblica fascista*, in Id. (a cura di), *Intervento pubblico*, cit., p. 617.
- [517](#) F. Bonelli, *Alberto Beneduce (1877-1944)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano 1984 (in particolare pp. 349-352).
- [518](#) F. Bonelli, *Arturo Bocciardo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. XI, Roma 1969.
- [519](#) Su Sinigaglia si vedano G. Toniolo, *Oscar Sinigaglia (1877-1953)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti*, cit.; L. Villari, *Le avventure di un capitano d'industria*, Torino 1991; N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Soveria Mannelli 2009 (ad indicem).
- [520](#) L. Offeddu, *La sfida dell'acciaio. Vita di Agostino Rocca*, Venezia 1984, p. 103.

[521](#) Su Rocca, oltre al citato lavoro di Offeddu, di taglio giornalistico, si vedano P. Rugafiori, *Agostino Rocca (1895-1978)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti*, cit., pp. 383-403, e C. Lussana, *Tecnico, organizzatore della produzione, manager di stato: la formazione di Agostino Rocca*, in D. Bigazzi (a cura di), *Storie di imprenditori*, Bologna 1996, pp. 203-234.

[522](#) P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti della siderurgia «pubblica» tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit., pp. 335-368; F. Amatori, *Coorti manageriali di lungo periodo: Fiat e Finsider 1920-1960*, in Società italiana degli storici dell'economia, *Il lavoro come fattore propulsivo e come risorsa nella storia economica italiana*, a cura di S. Zaninelli e M. Taccolini, Milano 2002, pp. 583-605.

[523](#) P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti*, cit., pp. 339-340; su Sofindit si veda anche F. Ricciardi, *Gestione e riorganizzazione industriale durante la crisi: da Comit a Sofindit (1930-1934)*, in «Archivi e imprese», IX, n. 18, luglio-dicembre 1998.

[524](#) Oltre a P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti*, cit., si veda S. Conca Messina, *Gli uomini e i gruppi dirigenti tra mercato e regolamentazione (1906-1960)*, in *Dalmine 1906-2006*, cit., pp. 247-248.

[525](#) P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti*, cit., pp. 344-345.

[526](#) Su Bruzzo e la sua impresa si veda R. Tolaini, *Alle origini della siderurgia ligure: i Bruzzo*, in «Annali di storia dell'impresa», vol. 18, 2007 (in particolare pp. 533-543).

[527](#) G. Mori, *Blocco di potere e lotta politica in Italia*, in *Storia della società italiana*, vol. 14, *Il blocco di potere nell'Italia unita*, Milano 1980, pp. 294-295.

[528](#) Nella relazione sull'esercizio dell'IRI per il 1934 Beneduce afferma che «nonostante ogni buona volontà che si ponga nella direzione e nell'amministrazione delle aziende e nonostante ogni vigile cura che si abbia di mantenere vive le responsabilità e le iniziative dei dirigenti, il clima dell'appartenenza ad un grande istituto statale non è il più adatto perché i dirigenti si sentano spinti nelle innovazioni e nelle iniziative che sono il fondamento e il successo nelle aziende industriali» (citato in E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 282). I fatti smentiranno tali affermazioni.

[529](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., p. 218. Nel 1930 la Terni ha riunito nella Odero-Terni-Orlando tutti i suoi cantieri e lo stabilimento di artiglierie spezzino (*Terni. Società per l'industria*, cit., pp. 253-254).

[530](#) C. Binel (a cura di), *Dall'Ansaldo alla Cogne*, cit., pp. 55-57.

[531](#) Fondazione Luigi Einaudi, Torino, Archivio Agostino Rocca (d'ora in poi AAR), 35/1, Nota per S.E. Jung e IRI circa la sistemazione della siderurgia bellica. Queste le indicazioni di Mussolini: «a) due sole acciaierie devono funzionare: la Terni e la Cornigliano; b) l'acciaieria Cogne deve fondersi colla Cornigliano e la Cornigliano deve scorporarsi dall'Ansaldo; c) l'acciaieria Cogne deve trasferirsi a Cornigliano [...] g) desidero che tutto quanto concerne la sistemazione amministrativa e tecnica dei due gruppi (Terni, Cornigliano-Cogne) avvenga nel più breve termine di tempo possibile e ciò non soltanto per ragioni di ordine economico interno, ma per ragioni di ordine militare e politico internazionale». In AAR, 31 sono conservati i verbali delle sedute del comitato tecnico dell'IRI per la siderurgia speciale bellica.

[532](#) M. Doria, *Dal progetto*, cit., pp. 448-450. Si veda anche C. Binel (a cura di), *Dall'Ansaldo alla Cogne*, cit., pp. 64-69.

[533](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 212-213, 224.

[534](#) «Un punto che va tenuto molto presente è che Sinigaglia aveva una pessima opinione dell'Ilva e del suo gruppo dirigente. Egli li giudicava in modo molto severo. Mi ricordo che si riferiva a loro talvolta come 'la banda Ardissonne', come, cioè, a degli pseudo-industriali che non operavano per produrre ricchezza e profitti ma per arricchirsi personalmente e a spese della collettività [...] Soprattutto pensava al modo in cui facevano i prezzi all'interno del cartello. Allora [...] c'era la Nusi (Nuova unione siderurgica italiana), che era l'organismo consortile, all'interno del quale si determinavano i prezzi e le aziende contrattavano le rispettive quote di mercato. Ebbene, era il comportamento sostanzialmente parassitario dell'Ilva all'interno del consorzio che Sinigaglia metteva sotto accusa [...] La colpa dell'Ilva e del cartello siderurgico era, per Sinigaglia, di essere una palla al piede di tutta l'industria italiana, penalizzandola con gli alti costi dei materiali ferrosi»: questa eloquente testimonianza di Gian Lupo Osti, stretto collaboratore di Sinigaglia nel secondo dopoguerra, chiarisce come i margini di convivenza nell'ambiente dell'Ilva fossero per Sinigaglia davvero ridotti (G.L. Osti, *L'industria di stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con Ruggero Ranieri*, Bologna 1993, pp. 108-109).

[535](#) L. Villari, *Le avventure*, cit., pp. 124-127 (la lettera a Jung, di cui si citano parti, è integralmente riportata alle pp. 150-153). Si veda anche N. De Ianni, *Il ministro soldato*, cit., pp. 308-310, che inquadra l'intervento di Sinigaglia nella discussione allora in corso sulla sorte di Sofindit. Appare evidente comunque come le argomentazioni di Sinigaglia attengano a ragionamenti sui migliori strumenti per una gestione industriale delle imprese, che non è vista come temporanea.

[536](#) «Si tratta di una produzione nuova di circa 100.000 tonnellate di ghisa da acciaieria, in un momento in cui noi ci scervelliamo per vedere se e come sia possibile evitare la chiusura di Portoferraio e di Servola, mentre si affaccia all'orizzonte il problema degli altiforni di Cogne, e mentre soprattutto stiamo studiando come sia possibile aumentare la produzione nostra di ghisa, per risolvere il problema siderurgico integrale. Qualora si seguissero le aspirazioni di Donegani, tutti questi problemi andrebbero a catafascio» (lettera di Sinigaglia a Jung del 30 luglio 1934, riportata in L. Villari, *Le avventure*, cit., pp. 160-162). Attenzione e preoccupazione per un incontrollato aumento della capacità produttiva siderurgica sono manifestate da Sinigaglia allo stesso Beneduce, nell'ottobre del 1934, in riferimento al progetto di potenziare l'acciaieria della Siacc, poiché «il difetto più grave della nostra industria siderurgica è proprio quello di avere troppi [impianti] e troppo vasti per le possibilità di produzione»; anche l'Ilva produce acciai speciali e sarebbe poi «gravissimo e inevitabile» il rischio di «incursioni nel campo commerciale» della nuova società; infine, l'Ilva risentirà di una nuova concorrenza nella vendita della ghisa. Pochi mesi più tardi tocca a Rocca segnalare a Menichella il pericolo di iniziative intraprese nel campo degli acciai speciali da Acciaierie e ferriere lombarde Falck e da Breda (L. Avagliano, *Stato e imprenditori in Italia. Le origini dell'IRI*, Salerno 1980, pp. 157-159).

[537](#) Non sembra che la sua appartenenza a una famiglia di origine ebraica – altro tratto che lo avvicina Jung – sia stata determinante per la sua rimozione, anche se ricorrenti erano le critiche di ebraismo rivolte da settori estremi del Partito fascista agli uomini del «gruppo triestino» (Mayer, Sinigaglia, Di Veroli) legati a Jung (N. De Ianni, *Il ministro soldato*, cit., p. 324).

[538](#) E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 304, che cita una lettera di Bocciardo a Mussolini conservata presso l'Archivio centrale dello Stato, Segreteria particolare del Duce.

[539](#) Il 9 febbraio 1935, quasi a volere verbalizzare la decisione assunta, Bocciardo così scrive a Mussolini: «Come da V.E. indicatomi, ho chiesto a S.E. il Ministro delle Finanze [Paolo Thaon di Revel] se dovessi o meno declinare le adesioni da me raccolte per esplicito incarico di S.E. Beneduce, adesioni intese a raccogliere la somma di lire 200 milioni per l'acquisto dall'IRI di un milione di azioni Terni. S.E. il Ministro delle Finanze mi ha comunicato che, nelle attuali condizioni, l'IRI non ha necessità di ulteriori smobilizzi ed intende quindi astenersi da tale vendita. Vado quindi a liberare da ogni loro impegno i numerosi aderenti da me raccolti e porgo a V.E. i sensi della mia profonda gratitudine per l'interessamento dimostraromi» (E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 305). Sulla vicenda si veda anche F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 213-216. Diverse sembrano le logiche seguite in questo contesto da Beneduce e Bocciardo: è la linea del secondo che prevale.

[540](#) G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., pp. 47-48. Tanto Giovanni Agnelli quanto Pio Perrone si dichiarano disponibili a rilevare le azioni di Ilva e Dalmine, il primo come partecipante a un costituendo consorzio di imprenditori, il secondo prospettando un coinvolgimento nell'operazione della francese Schneider. Quale che sia l'attendibilità di tali *avances*, esse vengono lasciate cadere dall'IRI. Dell'interesse di alcuni «amici» di Sinigaglia a rilevare la maggioranza dell'Ilva parla anche E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore*, cit., p. 305, sulla base di una testimonianza rilasciatagli dallo stesso Thaon di Revel. Che la questione del rapporto tra pubblico e privato fosse allora in discussione è confermato anche dall'intervento tenuto in Senato il 1° aprile 1935 da Vittorio Cini, da poco succeduto a Sinigaglia alla presidenza dell'Ilva – di cui già era vicepresidente –, che sollecita l'IRI a smobilizzare le sue partecipazioni, stante la disponibilità di gruppi privati a rilevarle (A. Dell'Orefice, *La politica industriale del fascismo*, cit., p. 265).

[541](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI tra autarchia e mercato (1935-1942)*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit., p. 221.

[542](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 217-218; A. Dell'Orefice, *La politica industriale del fascismo*, cit., p. 266.

[543](#) V. Castronovo, *L'industria siderurgica*, cit., pp. 166-168.

[544](#) AAR, 51.

[545](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 225-232.

[546](#) U. Wengenroth, *Il mito del ciclo integrale: considerazioni sulla produzione dell'acciaio in Italia*, in «Società e Storia», VIII, 30, ottobre-dicembre 1985, pp. 907-927.

[547](#) Si veda C. Lussana, *Tattiche di argomentazione: Sinigaglia e Rocca sul piano siderurgico*, in «Archivi e imprese», 7, gennaio-giugno 1993, pp. 23-29.

[548](#) L'estratto degli atti parlamentari è riportato in L. Avagliano, *Stato e imprenditori*, cit., pp. 274-278.

[549](#) P. Saraceno, *Rapporto*, pp. 38-42. Il lancio del prestito obbligazionario per il valore di un miliardo di lire consente una raccolta di 900 milioni (F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., p. 250).

[550](#) Su Francesco Giordani si veda L. Scalpelli, *Francesco Giordani (1896-1961)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti*, cit.

[551](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., p. 250.

[552](#) Asiri, numerazione rossa, 16508.1.

[553](#) Documentazione archivistica relativa al progetto – a uno stadio assai preliminare – di costruire uno stabilimento a ciclo integrale, datata maggio 1937, è conservata in AAR, 37/26. La Gutehoffnungshütte, impresa tedesca di impiantistica che collabora dal 1935 con l'Ansaldo, di cui Rocca è amministratore delegato, presenta all'azienda genovese una bozza di contratto per la costruzione di altiforni e acciaierie.

[554](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 243-253.

[555](#) Il piano, pur attribuendo al 50% tra le diverse tecnologie le quote della produzione, ipotizzata in 2,5 milioni di tonnellate di acciaio, accorda alcuni indubbi vantaggi alle imprese pubbliche: nel caso si dovesse superare il limite dei 2,5 milioni, il surplus sarebbe interamente da realizzare in impianti a ciclo integrale; gli impianti a carica solida (oltre a quelli della siderurgia privata, anche le acciaierie di Terni e Dalmine) non possono superare il livello raggiunto nel periodo luglio 1936-giugno 1937. Raggiungendo gli obiettivi del piano la Finsider produrrebbe con le sue imprese 1,4 milioni circa di acciaio, poco meno del 60% del totale (mentre nel 1937 fornisce il 45% delle 2.086.900 tonnellate d'acciaio prodotte in Italia) (F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 288-292).

[556](#) Sulle valenze meridionaliste della scelta di Bagnoli insiste Giordani. Sotto il profilo tecnico, gli studi di Carli contestano la decisione di installare a Cornigliano un'acciaieria Thomas, del tipo proposto da Gutehoffnungshütte; Carli ritiene inoltre che la prevista produzione di 300.000 tonnellate di acciaio annue non sia tale da permettere di raggiungere le indispensabili economie di scala possibili solo, come da parametri europei, con una produzione di 600.000 tonnellate, ottenibile invece a Bagnoli adeguatamente potenziato. Secondo Ardissonne l'acciaio prodotto nelle acciaierie napoletane o in quelle di Piombino opportunamente ampliate costerebbe meno di quello che uscirebbe da Cornigliano. Non è poi condivisa, ovviamente, dal vertice dell'Ilva l'idea di affidare alla Siac la realizzazione della nuova fabbrica, scelta che esprime implicitamente un giudizio di inadeguatezza dell'Ilva a essere soggetto attuatore del piano autarchico; la collocazione genovese dell'impianto incontra invece il favore dell'imprenditoria privata del capoluogo ligure, di cui Bruzzo è esponente di spicco, attratta dalla possibilità di laminare gli sbozzati nei propri stabilimenti e di disporre in loco di materiali da trasformare nelle fabbriche meccaniche (F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 258-271). Sul tema si veda anche U. Wengenroth, *Il mito del ciclo integrale*, cit.

[557](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 272-284.

[558](#) Asiri, numerazione rossa, 16058.3, verbali comitato tecnico Finsider (d'ora in poi vct Finsider), seduta del 13 luglio 1939.

[559](#) Non manca un tentativo di *captatio benevolentiae* di Mussolini, «che a differenza di tutti gli industriali italiani sentiva che il paese avrebbe dovuto consumare più acciaio delle 2,5 milioni di tonnellate previste nel piano autarchico» e che «volle che fosse costruito ex novo l'impianto di Genova Cornigliano, oltre che rinnovati ed ampliati quelli di Piombino e Bagnoli, e l'IRI e la Finsider disciplinatamente si accinsero a questo compito», accompagnato da una

bordata contro i «vecchi gruppi siderurgici italiani arricchitisi a danno dell'industria siderurgica e meccanica nazionale» (F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., p. 305).

[560](#) Ivi, pp. 307-310.

[561](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.2 e 16110.4, verbali del consiglio d'amministrazione Finsider (d'ora in poi vca Finsider), sedute del 22 marzo e del 23 giugno 1941.

[562](#) Appare condivisibile il giudizio di F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., p. 317, secondo cui «allorquando Giordani assunse la presidenza dell'IRI dopo il ritiro di Beneduce, nel novembre 1939, il copione che assegnava allo stesso Giordani il ruolo di coordinatore a livello IRI e a Rocca quello di esecutore a livello di finanziaria del programma siderurgico – prefigurato da Menichella alla fine di aprile 1938 – cessò quasi subito di funzionare». Rocca parla di «sostanziale divergenza di idee» con gli altri membri del comitato direttivo della Finsider (Bocciardo e Giordani) «su questioni di organizzazione e di impostazione» del gruppo. Manca ancora, dunque, una strategia unitaria e pienamente condivisa.

[563](#) F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., p. 313.

[564](#) Una tonnellata di materiale bellico assicura un utile lordo medio di 4.020 lire a fronte di 329 lire ottenute dalla vendita di un'equivalente quantità di acciaio commerciale (F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., p. 223).

[565](#) Ivi, pp. 224-243.

[566](#) G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., pp. 43-47; A. Colli, *Dinamiche di internazionalizzazione in un secolo di storia*, in *Dalmine 1906-2006*, cit., pp. 301-303. L'impresa assume la ragione sociale di Dalmine S.A. nel 1937, quando il pacchetto di maggioranza viene ceduto dall'IRI alla Finsider, che acquista 380.000 azioni per un controvalore superiore agli 85 milioni di lire.

[567](#) G. Pedrocco, *Tecnologia*, cit., p. 171; sulla zona industriale di Apuania si veda R. Petri, *La frontiera industriale. Territorio, grande industria e leggi speciali prima della Cassa per il Mezzogiorno*, Milano 1990, pp. 191-214.

[568](#) R. Ranieri, *Prodotti e mercati*, in *Dalmine 1906-2006*, cit., pp. 139-143.

[569](#) G. Pedrocco, *Tecnologia*, cit., p. 169.

[570](#) Nel 1935 entrano in funzione 2 nuovi altiforni (a Bagnoli e a Piombino), portando il loro numero da 5 a 7; si migliorano gli impianti di laminazione di San Giovanni Valdarno e Torre Annunziata, se ne costruisce uno nuovissimo a Marghera; altri laminatoi sono trasferiti da Oneglia a Bagnoli e Piombino, da Lovere a Novi; si chiudono gli stabilimenti di Genova Pra, Udine, Oneglia, Forno Allione, mentre ne vengono ridimensionati alcuni altri (*Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 99-102). Non viene interrotta però la produzione di acciaio in stabilimenti che anche secondo le intenzioni di Ardissonne dovevano limitarsi alle seconde lavorazioni. «L'Ilva incontra varie resistenze alla chiusura di taluni stabilimenti. La fermata di Servola e Portoferraio è rimasta sospesa in relazione al forte quantitativo di ghisa richiesto alla industria nazionale [...] si è soprasseduto temporaneamente alla fermata di S. Giovanni Valdarno dato che utilizza combustibili nazionali»: così si legge in una relazione aziendale del novembre 1936 (L. Scalpelli, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico*, cit., p. 248). Secondo i propositi del vertice aziendale si sarebbero dovute fermare le acciaierie di Torre Annunziata e

di Genova Bolzaneto, che invece continuavano a produrre acciaio, unitamente a quella di Novi Ligure, riattivata «per rispondere alle aumentate esigenze del mercato», come si sostiene ufficialmente: una motivazione discutibile se si pensa al fatto che la capacità produttiva dei principali stabilimenti sociali è ancora largamente sottoutilizzata.

[571](#) Asiri, numerazione rossa, 16058.2, vct Finsider, seduta del 1° ottobre 1938. Il progetto è accolto anche se Rocca «avanza ampie riserve su tutti quei lavori che riguardano il futuro programma di laminazione, ritenendo che questo sia problema che interessa i vari stabilimenti Finsider» e richieda quindi un esame complessivo.

[572](#) Asiri, numerazione rossa, 16058.3, vct Finsider, seduta del 13 luglio 1939. Sui lavori effettuati a Piombino si veda anche F. Amatori, *Cicli produttivi, tecnologie, organizzazione del lavoro. La siderurgia a ciclo integrale dal piano «autarchico» alla fondazione dell'Italsider (1937-1961)*, in «Ricerche storiche», X, 3, settembre-dicembre 1980, pp. 575-578; Amatori sottolinea come sia documenti tecnici della Finsider, «sia un critico severo quale Oscar Sinigaglia caratterizzino gli stabilimenti di Bagnoli e Piombino [alla luce dei lavori in fase di realizzazione, N.d.A.] come isole di efficienza e modernizzazione dal punto di vista impiantistico, in un mare di arretratezza e dispersione, e come unità produttive in grado di competere – sia pure con alcune riforme – con quelle straniere più recenti».

[573](#) Asiri, numerazione rossa, 16058.3, vct Finsider, seduta del 13 luglio 1939.

[574](#) Fondazione Ansaldo, Fondo Ilva - Archivi aggregati, Siac, verbali del consiglio d'amministrazione, seduta del 16 ottobre 1937.

[575](#) Asiri, numerazione rossa, 16058.3, vct Finsider, seduta del 13 luglio 1939.

[576](#) Ivi, sedute del 21 settembre e del 1° ottobre 1938.

[577](#) Ivi, seduta del 1° ottobre 1938.

[578](#) Ivi, seduta del 13 luglio 1939.

[579](#) Le miniere in concessione a Ferromin sono quelle elbane ed altre situate nelle valli lombarde e in Sardegna. Si prevede che con il loro pieno sfruttamento Ferromin possa contribuire al 53% circa della produzione nazionale di minerale di ferro. Rimifer invece, mentre prosegue nei lavori di ricerca di giacimenti già intrapresi in Italia dall'Ilva, avvia anche le pratiche per le ricerche in Spagna e Albania (Asiri, numerazione rossa, 16058.3, vct Finsider, seduta del 13 luglio 1939).

[580](#) Di tale sforzo, finalizzato a governare un «sistema» complesso, sono testimonianza, ad esempio, tanto la relazione predisposta da Sergio Fortis nel maggio 1941 (*Il gruppo «Finsider» al 31 dicembre 1940*, in Asiri, numerazione rossa, 30748.1) quanto le diverse «Note e memorie» degli uffici IRI relative alla Finsider (Asiri, numerazione rossa, 15967.1). Al 31 dicembre 1940 Finsider detiene il 50,02% del capitale azionario di Terni, il 50,67% di Dalmine, il 61,71% di Ilva e il 100% di tutte le altre, a cominciare da Siac (Asiri, numerazione rossa, 30748.1).

[581](#) Rocca scrive a Menichella di avere trovato Valletta «preparatissimo sull'argomento». Nel novembre 1941 la direzione generale dell'IRI nella persona di Menichella avoca a sé la facoltà di trattare con Valletta possibili intese in campo siderurgico. La proposta dell'IRI alla Fiat è quella di costituire una società paritetica per la gestione della Siac o dello stabilimento di Cornigliano, che garantirebbero alla Fiat la fornitura a prezzo di costo dei materiali

necessari per la produzione automobilistica. Alla richiesta della Fiat di avere il controllo della società in compartecipazione l'IRI risponde negativamente e l'affare sfuma. Ancora nel settembre 1942 Giordani preme sul ministero delle Corporazioni perché si neghi alla Fiat la possibilità di creare un impianto siderurgico a Marghera; d'altro canto la casa automobilistica è critica sull'impiego per le carrozzerie delle vetture di lamiera fabbricate col processo Thomas, che si voleva introdurre a Cornigliano (F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI*, cit., pp. 323-325). Valerio Castronovo, per spiegare il fallimento di questo tentativo, parla della contrarietà dello stesso Mussolini a un accordo con la Fiat che permetta all'impresa torinese di produrre materiali siderurgici (V. Castronovo, *Fiat. Una storia del capitalismo italiano*, Milano 2005, p. 289). Ragioni d'ordine tecnico e veti incrociati dalla spiccata valenza «politica» fanno dunque naufragare le trattative.

[582](#) C. Lussana, *Tattiche di argomentazione*, cit., pp. 31-32.

[583](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.1, vca Finsider, seduta del 5 novembre 1940.

[584](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.7, vca Finsider, seduta del 2 giugno 1943.

[585](#) *Ibid.* Pochi mesi dopo l'ingresso dell'Italia nel conflitto, al 31 dicembre 1940 risultano spesi 1.767 milioni di lire dei 4.057 previsti dal piano di investimenti della Finsider del 1938. Rispetto al piano iniziale sono già in fase avanzata i lavori realizzati dalla Siac; si è speso poi il 50% circa di quanto ipotizzato tra Bagnoli e Piombino, ma solo 200 dei 900 milioni previsti per il nuovo stabilimento di Cornigliano (Asiri, numerazione rossa, 30748.1, *Il gruppo «Finsider» al 31 dicembre 1940*).

[586](#) Si veda V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra 1938-1947*, Bologna 1997.

[587](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.7, vca Finsider, seduta del 2 giugno 1943.

[588](#) *Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., pp. 124, 136, 185-186, 195.

[589](#) F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 244-245.

[590](#) G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., p. 49.

[591](#) Sono presenti Giordani, Menichella, Bocciardo, Rossi, Bellorini ed Einaudi (Asiri, numerazione rossa, 15967.7, Note e memorie degli uffici IRI).

[592](#) Ai nomi già ricordati in precedenza si debbono aggiungere quelli degli ingegneri Mario Marchesi, assunto in Siac nel 1937 dopo una decina d'anni di esperienze lavorative in aziende quali Fiat e Pirelli, e Guido Vignuzzi, anch'egli assunto alla Siac da Rocca e proveniente da un'impresa siderurgica dell'Ossola; entrambi hanno un ruolo di primo piano nella costruzione di Cornigliano. Lo stesso Rocca, ricordando il suo impegno nel «salvare, valorizzare e tenere uniti» i suoi più stretti collaboratori, li raccomanda nel giugno del 1945 a Sinigaglia perché continui ad avvalersi di loro in Finsider (P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti*, cit., pp. 349-350, 356-357).

[593](#) G.L. Osti, *L'industria di stato*, cit., p. 104.

[594](#) Sinigaglia, con la moglie, si converte al cattolicesimo durante il periodo di clandestinità cui è obbligato per la sua origine ebraica durante il conflitto. Secondo la testimonianza di Osti anche l'influenza del Vaticano, oltre alla sua amicizia con De Gasperi, ha un ruolo importante

nella sua ascesa al vertice della siderurgia pubblica (G.L. Osti, *L'industria di stato*, cit., p. 113).

[595](#) L'espressione è ripresa da F. Amatori, *Coorti manageriali di lungo periodo*, cit.; tra i quadri di vertice della Finsider post-bellica troviamo Ernesto Manuelli, che ne è direttore generale, Roberto Einaudi, che di lì a poco seguirà Rocca in Argentina, Villoresi, Vignuzzi, e Carli, che assumono la carica di direttori centrali, e Marchesi. Si affiancano loro anche giovani come Osti, promossi rapidamente a posizioni di responsabilità (P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti*, cit., pp. 357-358).

[596](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.14 e 16110.15, vca Finsider, seduta del 6 dicembre 1945.

[597](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.17, vca Finsider, seduta del 3 maggio 1946. I loro compiti consistono nell'analisi delle problematiche organizzative (chiara è l'indicazione di guardare alle più significative esperienze italiane ed estere), nell'uniformare i criteri di rilevazione di costi e ricavi, nel coordinamento tra aziende industriali e società commerciali – con la possibilità di costituire presso Finsider «un ufficio che dovrà assolvere (all'interno del gruppo) ai compiti di ripartizione del lavoro tra le aziende e assistenza commerciale» –, nella cooperazione in ambito scientifico e produttivo. I comitati interaziendali sono attivi a partire dalla tarda primavera del 1946 (Asiri, numerazione rossa, 16110.17, vca Finsider, seduta del 25 luglio 1946).

[598](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.15, vca Finsider, seduta del 6 dicembre 1945. Nel 1948 nasce «dopo lunghe e laboriose trattative fra le maggiori consociate» un «ufficio unico di vendita dei materiali siderurgici commerciali», con competenza limitata al mercato nazionale (Asiri, numerazione rossa, 16110.32, vca Finsider, seduta del 27 ottobre 1948).

[599](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.19, vca Finsider, seduta del 18 febbraio 1947. Contestualmente si riorganizza la rete di vendita, che viene concentrata nella nuova Dalmine Innocenti Ata. Alla Ponteggi tubolari Dalmine Innocenti (interamente controllata da Dalmine) sono affidati nel 1947 la vendita e il noleggio di strutture tubolari, di cui si prevede una rapida espansione date le positive prospettive del mercato dell'edilizia (tubi e ponteggi in acciaio si avviano a rimpiazzare definitivamente le strutture in legno). Si costituisce infine la Montubi (di cui Dalmine detiene il 100% delle azioni) per integrare la produzione con l'installazione dei tubi per grandi condotte (G. Della Valentina, *Dalmine*, cit., p. 51).

[600](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.17 e 16110.18, vca Finsider, sedute del 3 maggio e del 23 novembre 1946. La nuova società assume la denominazione di Officine meccaniche siciliane p.A. (Omsa).

[601](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.16, vca Finsider, seduta del 28 gennaio 1946.

[602](#) G. Toniolo, *Oscar Sinigaglia*, cit., pp. 426-427; R. Ranieri, *La grande siderurgia in Italia. Dalla scommessa sul mercato all'industria dei partiti*, in G.L. Osti, *L'industria di stato*, cit., pp. 12-16. Sulla genesi della «filosofia» di Sinigaglia si veda C. Lussana, *Tattiche di argomentazione*, cit.

[603](#) Si veda la deposizione di Giovanni Falck davanti alla Commissione economica del ministero per la Costituente in L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari 1972, pp. 526 sgg.

[604](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.16, vca Finsider, seduta del 28 gennaio 1946.

[605](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.19, vca Finsider, seduta del 18 febbraio 1947.

[606](#) Sulla questione sindacale nelle imprese Finsider si veda Asiri, numerazione rossa, 16117.1-13, verbali del comitato interaziendale sindacale 1946-48.

[607](#) Asiri, numerazione rossa, 16117. 11, verbali del comitato interaziendale sindacale, seduta del 29 aprile 1947.

[608](#) Asiri, numerazione rossa, 16117. 12, verbali del comitato interaziendale sindacale, seduta dell'11 luglio 1947.

[609](#) Asiri, numerazione rossa, 16117. 13, verbali del comitato interaziendale sindacale, seduta del 17 dicembre 1947.

[610](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.33, vca Finsider, seduta del 28 gennaio 1949. L'Ilva raggiunge tra la fine del 1947 e l'inizio del 1948 una capacità di produzione di acciaio pari all'80% di quella prebellica. Solo allora viene di nuovo avviata, invece, la produzione di ghisa con gli altiforni al coke (*Ilva. Altiforni e acciaierie d'Italia*, cit., p. 109). Per la Terni appare difficile ripensare il modello d'impresa poiché non sembra esservi futuro per le produzioni belliche e manifesta è l'inferiorità dell'acciaieria umbra nel campo delle produzioni commerciali comuni (F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, cit., pp. 249-255). Decisamente più brillanti sono invece le performance di Dalmine: puntando sulla qualità del prodotto e sull'elevata tecnologia degli impianti (viene installato grazie a un prestito dell'Imi un nuovo laminatoio continuo), l'impresa approfitta del boom della domanda di tubi per oleodotti e gasdotti e per trivellazioni. Buoni sono i risultati ottenuti sul mercato internazionale (nel 1948 l'export incide per il 30% sul fatturato aziendale); particolarmente significativa è in tale ambito la commessa di 73.000 tonnellate di tubi per un gasdotto ottenuta in Argentina grazie alla mediazione di Rocca (G. Pedrocco, *Tecnologia*, cit., pp. 171-173; A. Colli, *Dinamiche*, cit., p. 305).

[611](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.14, vca Finsider, seduta del 6 dicembre 1945.

[612](#) I debiti sono così ripartiti: 860 milioni con Imi, 340 col Consorzio sovvenzioni su valori industriali, 203 con Cariplo, 274 con Comit, 190 col Credito Italiano, 184 con Bnl. Dunque è il sistema pubblico a sostenere il peso del finanziamento della Finsider, che si dichiara però impossibilitata a soccorrere l'Ilva, della quale dovrebbe occuparsi direttamente l'IRI, e paventa il momento in cui la ripresa della produzione comporterà un maggiore fabbisogno di circolante (Asiri, numerazione rossa, 16110.16, vca Finsider, seduta del 28 gennaio 1946).

[613](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.17, vca Finsider, seduta del 25 luglio 1946.

[614](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.19, vca Finsider, seduta del 18 febbraio 1947.

[615](#) Gravano su Ilva e Terni 4,8 e 4,2 miliardi di debiti rispettivamente. Virtuosa è Dalmine (con 78 milioni di debiti), mentre Siac ha ormai stabilizzato il suo debito sui 500 milioni circa (Asiri, numerazione rossa, 16110.21, vca Finsider, seduta del 13 maggio 1947).

[616](#) Di questi 7,5 sono ricevuti da Ilva, 3 da Terni, uno ciascuno da Siac e Dalmine (Asiri, numerazione rossa, 16110.25, vca Finsider, seduta del 5 novembre 1947); si veda anche G.L. Osti, *L'industria di stato*, cit., p. 103.

[617](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.28, vca Finsider, seduta del 14 aprile 1948.

[618](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.19, vca Finsider, seduta del 18 febbraio 1947.

[619](#) Asiri, numerazione rossa, 16110.28, vca Finsider, seduta del 14 aprile 1948.

[620](#) Nell'ormai vasta letteratura esistente sul tema si vedano G.L. Osti, *L'industria di stato*, cit. (con le pagine che R. Ranieri dedica al piano nel suo saggio introduttivo) e, per una prospettiva non italiana, P. Lafond, *Le miroir français de la croissance italienne 1945-1963*, Roma 2008, pp. 69-76.

7. Nell'economia fascista: autarchia, colonie, riarmo

di Gian Luca Podestà

1. Il piano regolatore della nuova economia italiana

Il 23 marzo 1936, davanti all'assemblea nazionale delle Corporazioni, Mussolini delineava il «Piano regolatore dell'economia italiana del prossimo tempo fascista»⁶²¹. «L'assedio economico», decretato il 18 novembre 1935 a Ginevra, aveva evidenziato che «la possibilità di una politica estera indipendente» era legata alla «capacità di autonomia economica». Si apriva così una nuova fase in cui, anche dopo il crollo del sistema capitalistico internazionale, ogni Stato doveva ridurre «nella misura più larga possibile» la dipendenza dall'estero. Questo valeva in particolare per la difesa nazionale. Per l'Italia fascista, tra l'altro, la differenza fra economia di pace ed economia di guerra era divenuta ormai «semplicemente assurda»: come era dimostrato dal numero e dalla durata dei conflitti, lo stato di guerra era lo «stato normale dei popoli», almeno in Europa, perché anche durante la pace si concepivano «altri tipi di guerra» che, a loro volta, preparavano la guerra vera⁶²². Il programma autarchico nasceva, allora, proprio dalla certezza della sua ineluttabilità in un contesto in cui l'intera vita nazionale avrebbe dovuto essere permeata da quella «drammatica eventualità».

Al pari di quello dell'Ascensione del 26 maggio 1927, che preluse alla politica demografica, il discorso del duce del 1936 costituì un momento importante nella storia del Regime, imprimendo un'ulteriore accelerazione sulla via del controllo totalitario dello Stato

sulla società italiana. La stessa enunciazione di «piano regolatore» ne attestava la rilevanza (data la sensibilità e l'attrazione di Mussolini per l'architettura, che egli definiva come la «vera regina delle arti»)⁶²³. L'autarchia rappresentava dunque anche una concezione politica totalizzante per la mobilitazione del paese per almeno quattro ragioni: accelerava lo sfruttamento delle risorse naturali nazionali e dell'impero; rafforzava l'intervento e il controllo dello Stato in ambito economico anche nelle relazioni con l'estero; inoculava nelle masse quell'etica della povertà e della sobrietà concepita dal duce come strumento fondamentale per educare fascisticamente gli italiani ai sacrifici a beneficio della collettività (dalla giornata delle fedi alle innumerevoli campagne per la raccolta del ferro e del rame); infine, mobilitava in modo permanente (in apparenza, almeno) l'intera comunità nazionale verso quell'idea della guerra concepita dal duce come il momento più elevato della vita degli Stati e degli uomini, e tale da esaltare le qualità morali e spirituali delle singole collettività nazionali⁶²⁴.

Nella parte finale del suo intervento il duce tracciò un bilancio dell'economia italiana: se molto vi era ancora da fare, soprattutto per i combustibili e i minerali, di cui l'Italia era largamente tributaria all'estero, si erano tuttavia già create le precondizioni per avviare l'autarchia. I contenuti e i limiti dell'operazione erano oggettivamente già definiti nell'agricoltura e nel commercio. Il credito, invece, che per il duce aveva nell'economia la stessa funzione del «sangue per il corpo umano», era ormai rigidamente controllato dallo Stato per merito delle riforme operate fra il 1933 e il 1936. Per quanto riguarda, infine, il settore manifatturiero, le novità più importanti concernevano, in particolare, il settore più interessato alle produzioni belliche: le maggiori imprese anonime, collegate direttamente o indirettamente alla difesa, la cui natura era «capitalistica o supercapitalistica» e che rappresentavano quindi non solo dei problemi «di natura economica, ma sociale», sarebbero state organizzate in «grandi unità» definite «industrie-chiavi» e avrebbero assunto una fisionomia «speciale nell'orbita dello Stato» (trasformazione facilitata dal fatto che in realtà il Regime, tramite l'IRI, controllava già la maggior parte delle imprese connesse alla

produzione bellica). Nel suo discorso, il duce lasciava però nel vago la forma che avrebbe assunto l'intervento diretto dello Stato nelle grandi imprese. Limitandosi a ribadire, per tranquillizzare i grandi imprenditori privati, che il fascismo non pensava affatto di ridurre l'industria italiana «tutta a un massimo comun denominatore statale»: l'economia corporativa sarebbe stata «multiforme e armonica», e lo Stato si sarebbe limitato a possedere solo il settore che interessava «l'esistenza e la sicurezza della patria»⁶²⁵.

2. La guerra d'Etiopia e il nuovo ruolo dell'IRI

2.1. La guerra, le sanzioni e la legge bancaria

Nella storia del fascismo occorre sempre distinguere tra il messaggio politico ideologico e la sua reale esecuzione⁶²⁶; tuttavia in quel momento lo Stato si stava avviando effettivamente ad assumere il ruolo di regolatore dell'economia. Così guerra d'Etiopia e varo dell'autarchia (23 marzo 1936) contribuirono decisamente all'evoluzione futura dell'IRI, a cui Mussolini avrebbe delegato un ruolo strategico nei programmi autarchici, nella produzione bellica e, almeno nelle intenzioni, anche nella valorizzazione dell'Africa orientale italiana⁶²⁷.

Torna qui la questione dei rapporti tra Mussolini e Beneduce, rapporti fiduciari e che si vanno ora consolidando. Sintomatico il fatto che il duce utilizzasse pari pari nei propri interventi pubblici le tesi contenute nei documenti e negli studi elaborati dall'Istituto, come per la legge bancaria o la siderurgia integrale. In quegli anni il presidente dell'IRI era certamente il più ascoltato consigliere economico di Mussolini, anche perché aveva organizzato un'istituzione snella ed efficiente, al di fuori delle tradizionali burocrazie corporative, sindacali e di partito, che stava servendo in modo mirabile il Regime; egli era inoltre anche un fedele esecutore delle direttive di Mussolini, specialmente nel delicato settore degli smobilizzi, decisi caso per caso personalmente con il dittatore. Così nel 1935 Beneduce non diede seguito alle *avances* di Giovanni Agnelli per acquisire partecipazioni nella Sip e nel Lloyd Triestino⁶²⁸ e, d'accordo col duce,

respinse anche le offerte del Gruppo Cini per l'ex società marittima austriaca, preferendo riservarne il controllo a un gruppo finanziario triestino⁶²⁹. Il rapporto con i capitalisti privati era una questione assai delicata e, per quanto Mussolini e Beneduce cercassero di mantenere un equilibrio che non generasse attriti tra impresa pubblica e impresa privata, a volte i conflitti non potevano non deflagrare⁶³⁰. L'ascendente che Beneduce aveva conquistato presso il duce era attestato anche dai suggerimenti che il presidente dell'IRI si permetteva di formulare su questioni esterne agli interessi dell'Istituto (così, nel marzo 1939, viste le pessime condizioni di salute del presidente della Montecatini Guido Donegani, Beneduce, preoccupato per le sorti della sua società, suggeriva a Mussolini il nome di Francesco Giordani, vicepresidente dell'IRI, quale uomo più adatto a succedergli)⁶³¹. D'altra parte in quegli anni il duce aveva affidato al presidente dell'IRI questioni delicate, come la gestione delle partecipazioni editoriali del gruppo Sip⁶³², il salvataggio e il finanziamento dell'industria cinematografica e di Cinecittà⁶³³ e, qualche volta, anche la risoluzione di faccende private⁶³⁴. Beneduce contribuiva anche a finanziare i fondi speciali a disposizione del capo del governo destinati ai prefetti per la costruzione di opere pubbliche urgenti o per beneficenza⁶³⁵, mentre l'IRI non lesinava i propri aiuti alla stampa del regime⁶³⁶.

Ma, al di là di tutto questo, se è difficile accertare quanto i dirigenti IRI fossero consapevoli delle nuove strategie e fino a che punto abbiano «cavalcato» autarchia, riarmo e impero per conseguire i propri fini istituzionali, è altresì non chiaro fino a che punto avrebbe potuto ampliarsi la sfera pubblica nell'economia nazionale. Secondo Alberto De' Stefani – che però certamente non amava Beneduce – la volontà di favorire lo «statalismo economico contro il corporativismo» era intrinseca fin dalle convenzioni bancarie stipulate nel 1931⁶³⁷. È altrettanto plausibile che l'elaborazione del progetto, dettata dagli eventi (guerra d'Africa e autarchia), sia avvenuta anche sulla base di alcune linee guida largamente condivise (come il controllo pubblico del credito). È possibile, infine, ritenere che l'intera vicenda fosse,

insieme, orientata fin dall'inizio ma senza una precisa cognizione circa l'approdo finale, mentre si ha, comunque, la sensazione che gli uomini dell'IRI fossero estremamente fieri del traguardo conseguito, con risultati inaspettati all'inizio, avendo posto le basi per lo sviluppo economico del paese.

Forse, però, il vero problema è capire come Beneduce e i suoi siano pervenuti ad orientare Mussolini verso una soluzione innovativa e poco ortodossa e che in prospettiva non poteva non confliggere con gli interessi della grande impresa privata. È bene, infatti, ricordare qui che il regime fascista si reggeva su delicati equilibri e che la Confindustria, le Corporazioni e il partito non potevano certo gioire dell'arrivo nell'agone politico di un altro attore (anche se apparentemente puramente tecnico). Lo stesso Mussolini, poi, al di là dell'approccio originario di matrice liberista, personalmente diffidava dell'intervento pubblico in ambito economico e mai più avrebbe consentito alla nascita di un'altra burocrazia. Esemplare, sotto questo punto di vista, il destino delle corporazioni e della stessa Carta del lavoro (al di là delle enunciazioni di principio) dopo il burrascoso convegno di Ferrara nel 1932, con la sconfessione di Ugo Spirito e della sua concezione della corporazione proprietaria e con l'emarginazione momentanea di Giuseppe Bottai dal governo.

Comunque, qualche accenno in senso dirigista, che poteva preludere al controllo pubblico degli istituti di credito, era contenuto già nello studio redatto da Donato Menichella nel dicembre 1933⁶³⁸. Senza entrare nel merito delle possibili soluzioni, l'autore sottolineava che era giunto il momento di formulare «un'organica inquadratura» del rapporto banca-industria tale da concedere libertà d'azione alle industrie e impedire che gli istituti di credito ricadessero «negli errori di elefantiasi» commessi in passato.

Un grave danno era poi generato dal permanere di un forte antagonismo delle aziende legato ad un ormai anacronistico legame con la «casamadre» bancaria (Comit o Credit). Così la Società finanziaria italiana (Sfi) continuava a tutelare l'Ansaldo contro i cantieri della Terni o contro i Cantieri Riuniti dell'Adriatico (Crda), che rientravano nella sfera della Società finanziaria industriale italiana (Sofindit), nonostante che ormai tutte le imprese fossero di proprietà

dello Stato. L'organizzazione razionale della gestione delle partecipazioni avrebbe potuto basarsi sulla Sezione smobilizzi dell'IRI, sotto il diretto controllo del ministero delle Finanze. Tuttavia la Sezione smobilizzi non avrebbe dovuto gestire direttamente le aziende, ma solo provvedere alle operazioni finanziarie collaborando con la Sezione finanziamenti. La gestione vera e propria avrebbe dovuto essere affidata a molti «reparti autonomi», con gestioni distinte, coordinati dalla Sezione smobilizzi, sotto la supervisione del dicastero delle Finanze. Al comando di ciascun reparto dovevano essere posti dei tecnici di grande competenza e lo stesso avrebbe dovuto avvenire nelle aziende, sostituendo i dirigenti legati alla vecchia gestione. I nuovi manager, non più dipendenti dai funzionari di banca, avrebbero potuto finalmente operare con una chiara visione industriale, e nel contempo avrebbero dovuto «scovare» quei giovani di talento cui sarebbero state affidate le sorti future dell'industria italiana e che fino ad allora erano stati relegati in funzioni subordinate da quei «pochi santoni inamovibili» che, per una ragione o l'altra, continuavano a detenere la guida dei gruppi industriali.

Secondo Menichella l'operazione più delicata era però quella dello smobilizzo, da condurre con grande prudenza così da evitare di favorire il consolidamento di «gruppi industriali» non fondati su un'effettiva capacità finanziaria, ma che avrebbero mantenuto «posizioni ingiustificate di dominio col sistema dei voti plurimi» e con le partecipazioni incrociate. Lo smobilizzo effettivo avrebbe dovuto svilupparsi per gradi, in base alla disponibilità del risparmio privato e alle necessità finanziarie dello Stato; dipendendo, quindi, «da molti fattori di incerta realizzazione».

In ogni caso, era necessario dare una forma definitiva al sistema creditizio, sia per il finanziamento al sistema industriale sia nelle sue implicazioni internazionali. Su questo punto il documento redatto da Beneduce nel novembre 1935⁶³⁹ era, in materia di controllo pubblico delle imprese, assai più esplicito rispetto ai documenti compilati in precedenza, in quanto sottolineava che fin da quando era stato concepito il risanamento delle banche, nel 1933, si era anche concertato che sarebbero stati oggetto di esame particolare «alcuni rami di industrie interessanti più direttamente» lo Stato. Riguardo al

destino delle banche il presidente dell'IRI era perentorio: innanzi tutto non esistevano in Italia gruppi finanziari in grado di assumere direttamente il controllo degli istituti di credito, e un'eventuale privatizzazione avrebbe inevitabilmente ricreato un'insana fusione banca-industria, generando nuovamente quei «frutti tossici» che dopo due anni di lavoro si stavano ormai eliminando. Inoltre le tre maggiori banche detenevano complessivamente 11 miliardi di risparmio che non potevano essere affidati di nuovo all'amministrazione di gruppi privati, con il rischio di essere obbligati a effettuare nuovi salvataggi. Se questo era già chiaro nel 1933, era ora opportuno, anche alla luce delle ultime vicende politiche internazionali, che lo Stato assumesse «fermamente nelle sue mani» il settore del credito sia per ragioni «contingenti» sia per ragioni «definitive». La contingenza era determinata dall'interruzione dei crediti esteri, che toglieva così un pretesto a coloro che si opponevano al controllo del settore bancario. Vinto questo ostacolo, il problema si poneva solo «come quello della migliore organizzazione del credito per i fini sociali» che lo Stato assegnava alla propria politica. Ma era opportuno agire rapidamente, sfruttando lo stato di guerra, perché in quel momento la riforma avrebbe potuto essere realizzata con minori difficoltà e con minori «ripercussioni e reazioni».

Come rilevava Beneduce, il credito era l'unico strumento veramente efficace per «regolare e dirigere», secondo le necessità del paese, lo sviluppo della sua economia. Andava quindi considerato come una «funzione dello Stato», perché si trattava di distribuire l'utilizzo di una ricchezza (che non aveva più «carattere privatistico», essendo raccolta da un'enorme massa di cittadini), ripartendolo a favore di determinati settori produttivi. Beneduce sottolineava altresì che si doveva adottare una politica monetaria più flessibile per incentivare gli investimenti produttivi e la ripresa delle esportazioni: era vano pensare di poter ridurre i costi di produzione «attraverso progressi tecnici» per incrementare la produttività. In generale i possessori di capitali avrebbero dovuto accontentarsi di una minore remunerazione: «i capitali monetari» non investiti direttamente nel «lavoro» e non «sottoposti al rischio produttivo» dovevano rendere meno. Commettevano un errore quei teorici che,

sulla base del fatto che l'Italia era un paese povero, ne traevano la conseguenza che il denaro dovesse offrire un elevato rendimento, altrimenti si sarebbe indirizzato altrove. In realtà il risparmio, raccolto nelle banche, nelle casse di risparmio e negli altri istituti di credito, non aumentava o diminuiva a seconda della maggiore o minore remunerazione: perché era frutto di «ragioni morali» che ignoravano «in gran parte il calcolo del torneo economico». Un'organizzazione del credito strutturata sull'ordinamento corporativo non era certo compatibile con la libertà di movimento dei capitali; ma richiedeva un'apposita normativa per i rapporti economici internazionali.

Se dunque il credito era, ora, uno strumento da gestire con fini pubblici, Beneduce si poneva anche il problema del suo controllo e indirizzo. Scartate le istituzioni governative perché inadatte, e la Banca d'Italia che avrebbe dovuto concentrarsi nella sua funzione specifica di banca delle banche, il presidente dell'IRI suggeriva «il comando unico» del credito, con l'accentramento in un unico organismo tecnico sia delle funzioni di controllo già detenute dai ministeri, dalla banca centrale e dall'IRI, sia delle funzioni di gestione patrimoniale, sommando al suo interno il capitale azionario e i capitali di fondazione; organismo la cui presidenza avrebbe potuto essere affidata al governatore della Banca d'Italia.

Quanto alle partecipazioni azionarie industriali acquisite dall'IRI, il cui valore era stimato in circa 4.200 milioni, il loro smobilizzo doveva procedere per gradi, iniziando da quelle estere, da quelle immobiliari e da quelle in cui l'Istituto deteneva pacchetti di minoranza, mentre per le altre sarebbe stato necessario compiere una valutazione complessiva. Come osservava il presidente dell'IRI, e vista la necessità di imprimere una svolta alla politica industriale del paese, era plausibile l'opportunità che lo Stato acquisisse il «pieno controllo» a seconda dei diversi settori dell'economia nazionale. Sarebbe stato auspicabile, per esempio, assumere il controllo e la gestione delle imprese di pubblica utilità che producevano energia elettrica e gas, «e in genere» delle aziende che gestivano i servizi pubblici; oppure delle assicurazioni, o almeno di alcuni rami di esse, così come delle aziende minerarie e di quelle marittime sovvenzionate dallo Stato. Si sarebbe potuto anche ipotizzare,

«entro certi limiti», il controllo del settore siderurgico ed «eventualmente» di quello della meccanica pesante connesso alla produzione degli armamenti. In quel caso – come concludeva Beneduce – l’esperienza maturata dall’IRI e la sua organizzazione, che coniugavano interesse pubblico ed efficienza privata, operando con la logica del mercato, costituivano l’organo ideale per gestire le partecipazioni che lo Stato avrebbe deciso di mantenere. Però l’Istituto, cambiando «così radicalmente» le proprie funzioni, avrebbe dovuto procedere alla liquidazione della Sezione finanziamenti (ormai inutile, visto l’auspicato riordinamento del settore creditizio) e mutare nome, non essendovi più ragione di mantenere quello corrente, «che evidentemente era di natura transitoria» – come il termine *ricostruzione* indicava –, assumendo, per esempio, quello di Istituto di partecipazioni industriali.

All’inizio del 1936 Beneduce sottopose all’attenzione del capo del governo un documento più sistematico e che conteneva in pratica le coordinate della legge bancaria che sarebbe stata promulgata due mesi più tardi⁶⁴⁰. Nella relazione si ribadiva che i salvataggi bancari erano stati determinati dalle «condizioni patologiche» del sistema creditizio italiano, e dal fatto che in Italia non aveva mai funzionato un efficace controllo bancario «per mancanza di metodo e per insufficienza di uomini». La stessa concezione dell’istituto di emissione come ente privato era ormai anacronistica e definitivamente superata. La Banca d’Italia doveva divenire ente di diritto pubblico, liquidando gli azionisti privati, e assumere il ruolo di «banca delle banche», limitando le operazioni di sconto ai soli istituti di credito ordinario. Senza il controllo totalitario della politica del credito, in tutte le sue forme, il coordinamento delle politiche economiche concepite dallo Stato sarebbe stato inefficace. Era vitale, nel contesto internazionale, che l’Italia si dotasse di uno strumento idoneo per «dominare gli indirizzi della finanza e dell’economia» nei rapporti interni e nei confronti del resto del mondo. E il momento sembrava propizio per tre ragioni: *a)* per la fase strutturale cui si avviava l’economia corporativa, *b)* perché il sistema finanziario nazionale era, in quel momento, praticamente isolato dall’estero; *c)* perché i risparmiatori italiani attendevano ormai un provvedimento che garantisse che i loro sacrifici avrebbero anche

favorito «le finalità superiori» del paese. L'IRI, da trasformare in ente permanente, era pronto ad assumere immediatamente il ruolo di organo di gestione delle partecipazioni azionarie e creditizie dello Stato. Nel documento si avanzava poi l'ipotesi che, qualora lo Stato avesse deciso di assumere il controllo di interi settori industriali, sottraendoli ai privati, sarebbe risultata probabilmente più adatta la creazione di «un più vasto organo» statale cui delegare specificamente le gestioni industriali. Naturalmente, spettava al governo decidere quale fosse il momento per compiere tale passo.

Le proposte di Beneduce sul riordinamento del credito e «il comando unico» si tradussero parzialmente nel provvedimento legislativo, la cui stesura fu elaborata tra gennaio e marzo 1936 e che fu emanato il 12 marzo. La riforma, oltre naturalmente a sancire la separazione fra banca e industria e la specializzazione del settore creditizio in istituti a breve o a medio/lungo termine, privava la Banca d'Italia della facoltà di esercitare il risconto diretto e la trasformava definitivamente in banca delle banche, esercitante i poteri di vigilanza. Non accoglieva però il concetto del «comando unico» in relazione all'allocazione del credito nell'economia nazionale, limitandosi ad affidare i poteri – ampiamente discrezionali – di indirizzo, vigilanza e controllo sugli istituti di credito a un nuovo organo, l'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito, diretto dal governatore della Banca d'Italia sotto la supervisione di un comitato dei ministri presieduto dal duce⁶⁴¹.

2.2. L'autarchia, la valorizzazione dell'impero e la svolta dirigista

Beneduce si compiaceva di ricordare che la legge bancaria del 12 marzo 1936 aveva preceduto di soli undici giorni l'avvio dell'autarchia e l'annuncio del controllo pubblico della grande impresa⁶⁴², nel senso di una complessiva riorganizzazione dell'economia italiana e della modernizzazione dei diversi settori industriali. In questa prospettiva, l'IRI aveva già redatto (forse per opera di Sergio Paronetto) un documento intitolato *L'intervento dello Stato nell'attività industriale*⁶⁴³, che Beneduce, nelle note di accompagnamento al duce, definiva (mutuando il termine mussoliniano) come il «piano regolatore dell'industria». Le idee di

Beneduce erano molto ambiziose, ma probabilmente in quel momento troppo avanzate anche per Mussolini. Il duce, anche se si compiaceva in pubblico di professare idee eterodosse in economia (come quando, parlando della depressione economica con Emil Ludwig, aveva dichiarato di non considerarla una crisi «nel sistema», ma «come crisi del sistema capitalistico»⁶⁴⁴), o come quando, durante una conversazione col ministro tedesco Frank a Palazzo Venezia, aveva giustificato anche dal punto di vista economico la politica autarchica sostenendo che «le materie prime che si trovavano nel territorio nazionale o coloniale» si pagavano con la cartamoneta di Stato, ma se si dovevano acquistare all'estero si dovevano saldare «con l'oro»⁶⁴⁵, certamente continuava a credere nelle virtù dell'iniziativa privata e, soprattutto, non gradiva riforme che apparissero ispirate al modello dell'economia pianificata sovietica, vanificando l'ambizione del Regime di proporsi come modello alternativo sia al capitalismo liberale che al comunismo. Forse il presidente dell'IRI stava però recuperando un po' di quella vena estremistica della sua giovinezza che lo aveva fatto definire da Francesco Saverio Nitti «poverissimo, rivoluzionario e perseguitato come pericoloso estremista»⁶⁴⁶.

Nel gennaio 1937, un documento interno dell'Istituto definiva l'IRI come strumento di socializzazione. Partendo dall'assunto che ormai tutti gli Stati moderni stavano trasformandosi in soggetti economici, diretti detentori di attività produttive, l'estensore riteneva che il problema non consistesse più nei «limiti o nella natura» dell'intervento, bensì nelle forme e negli organi con cui esercitarlo. E qui, al di là delle questioni sistemiche, il vero e proprio *punctum dolens* rimaneva quello della competenza specifica e della capacità tecnica. Significativi al riguardo erano gli esempi offerti da alcune corporazioni (per esempio quella della metallurgia) la cui attività e le cui determinazioni sembravano ispirate dalla totale assenza dei più elementari principi economici.

A questo punto, però, anche all'interno dell'IRI occorreva non farsi pericolose illusioni. Per configurarlo come strumento di gestione del settore pubblico mancavano ancora almeno due punti fondamentali:

- a) le modalità mediante le quali si sarebbe caratterizzata

effettivamente l'azione di controllo, di disciplina e di gestione dei diversi comparti industriali; *b*) la trasformazione dell'Istituto in ente permanente, così da assumere «in forma meno labile e transitoria» i nuovi compiti che lo attendevano.

Per affrontarli in modo adeguato era opportuno che la sua funzione più specifica e innovativa, quella cioè di studio integrale dei maggiori problemi industriali, divenisse normale e definitiva e non solo limitata alla sistemazione o al riassetto di determinati settori o di singole aziende in crisi. L'IRI non avrebbe dovuto entrare sistematicamente nella gestione delle imprese, la cui normale attività avrebbe dovuto svolgersi nella più ampia libertà, ma esercitare solo una funzione di osservazione sui problemi di indirizzo e di impostazione della gestione, sulle modificazioni del ciclo industriale, sui nuovi impianti, sulla politica dei dividendi e sugli accordi tra le imprese (senza peraltro nessuna approvazione o ratifica preventiva dei programmi aziendali). Si sarebbe delineata in tal modo una forma di controllo pubblico delle grandi industrie, originale e senza precedenti, che avrebbe corrisposto ad alcune condizioni fondamentali: *a*) garantire la massima elasticità dell'intervento pubblico; *b*) risolvere con formule diverse, caso per caso, la questione della collaborazione dell'iniziativa privata; *c*) avviare a soluzione l'essenziale problema del finanziamento delle grandi imprese, limitando l'esposizione diretta a carico del bilancio dello Stato; *d*) mantenere una fisionomia privatistica alle grandi unità per la gestione delle industrie chiave, con la rigorosa osservanza dei principi di una sana gestione economica.

L'IRI poteva concretamente sostenere la politica economica del governo intervenendo in alcuni settori cruciali: *a*) operando il riassetto dei cantieri navali, premessa per le costruzioni militari e per il nuovo naviglio mercantile; *b*) studiando i costi dell'energia elettrica e il problema delle tariffe, specie per l'industria, nonché valutando i nuovi impianti idroelettrici; *c*) risolvendo il problema siderurgico; *d*) riesaminando la questione della siderurgia bellica speciale, essendo insoddisfacente il riassetto già effettuato; *e*) avviando le nuove produzioni dell'alluminio, della potassa, delle leuciti, dell'azoto e dei concimi azotati; *f*) incrementando la produzione dei motori per l'aviazione; *g*) risolvendo il problema delle relazioni economiche con

le forze armate e i ministeri militari per garantire un equo prezzo delle forniture.

Per la prima volta si accennava anche a un possibile intervento dell'IRI nella valorizzazione industriale dell'Africa orientale italiana (Aoi), ma se ne rimandava ad altra sede una disamina più ampia. Al momento la situazione dell'Aoi non era certamente la più adatta per un'eventuale azione dell'IRI, ma indubbiamente il tema della sua valorizzazione costituì, assieme a quello dell'autarchia, uno dei postulati su cui venne decretata la trasformazione dell'Istituto in ente permanente.

La nuova organizzazione era ormai tracciata; restavano solo da definirne i tempi e i modi. Nel maggio 1937 la relazione del consiglio di amministrazione sul bilancio del 1936⁶⁴⁷ sottolineava che l'anno trascorso era stato quello «della precisazione della politica del regime» sull'intervento diretto dello Stato nel settore industriale, rimarcando che quell'esercizio si distingueva nettamente dai tre precedenti; dopo una disamina dell'evoluzione dell'IRI dal 1933 terminava ricordando che i brillanti risultati erano stati conseguiti con un'organizzazione composta solo da cento persone. La sintesi della relazione⁶⁴⁸ evidenziava che la riforma bancaria aveva condotto gli istituti di credito al servizio dello Stato, mentre si ponevano ora le basi per portarvi anche la grande industria. Così il governo affermava la propria preminenza nei settori direttamente interessati alla difesa della nazione e in quelli che per le loro dimensioni «supercapitalistiche» riguardavano o potevano riguardare «vitali interessi di carattere sociale». In tali settori non vi sarebbero più stati smobilizzi ma, all'occorrenza, nuovi interventi dello Stato: così, dopo soli due mesi dall'enunciazione del duce, l'IRI aveva intrapreso l'istituzione del controllo pubblico nel settore marittimo, reso operativo dal 1° gennaio 1937, e in quel momento stava procedendo a regolare l'intervento pubblico nel settore delle grandi imprese delle costruzioni navali mediante il controllo azionario dell'Ansaldo, dei Cantieri navali dell'Adriatico e della Odero-Terni-Orlando.

Un terzo documento, evidentemente concordato fra il duce e i vertici dell'Istituto, preludeva al decreto legge del 24 giugno 1937⁶⁴⁹. Dopo un'analisi finanziaria che poneva in evidenza come, rispetto al

1933, fossero state accumulate plusvalenze per circa 1.580 milioni, di cui 580 potevano essere accantonati per far fronte ad alcune operazioni urgenti, la relazione delineava le possibili forme che l'estensione dell'attività dell'IRI in Aoi avrebbe potuto assumere e i nuovi investimenti per favorire la politica autarchica. Le pagine finali commentavano il nuovo statuto dell'Istituto, del gennaio precedente, con l'importante appendice che sanciva l'accantonamento del 10% degli utili a beneficio della preparazione alle funzioni direttive industriali di «giovani o tecnici sperimentati» che dimostrassero attitudini ad assumere «comandi aziendali».

2.3. L'autarchia e l'impero come miti ideologici della politica economica del Regime

La visione del mondo dei dirigenti IRI era correlata alle riflessioni che un po' dovunque, nei paesi industriali, si andavano facendo, dopo la Grande crisi, sulla pianificazione economica e sull'avvento di un nuovo ceto di tecnocrati in grado di governare efficacemente le trasformazioni in atto. Se Mussolini millantava un po' quando affermava che il fascismo, «prima ancora che la cultura economica di Keynes indicasse nell'ingresso dello Stato [...] la via di uscita alla crisi del 1929», aveva già concepito quello che l'economista di Cambridge aveva suggerito a inglesi e americani⁶⁵⁰, era però vero che la politica economica del regime fascista aveva suscitato grande interesse un po' ovunque in Europa, affascinando un gran numero di intellettuali perennemente alla ricerca di un sistema politico-sociale alternativo al capitalismo liberale e al comunismo sovietico, da Louis Frank a Henri De Man, da Le Corbusier a Emmanuel Mounier. In Francia, in particolare, proprio nell'ambiente dell'École Polytechnique, in cui si era formato Frank, era nato il gruppo «X-Crise», variegato nella sua composizione teorica e ideologica, nel quale si discutevano le suggestioni del planismo sovietico e della razionalizzazione tayloristica, dell'ingegneria sociale e dello Stato corporativo fascista, nello sforzo di concepire quello Stato tecnico guidato dai nuovi tecnocrati portati alla ribalta dalla «rivoluzione manageriale»⁶⁵¹. Non vi è alcun dubbio, comunque, che i tecnocrati dell'IRI siano stati gli architetti del sistema misto che ha conformato l'economia italiana fino alla fine del Novecento. La guerra lo avrebbe

in qualche modo collaudato, mettendo però in mostra drammaticamente l'inferiorità produttiva e tecnologica dell'industria italiana nei confronti sia di quella degli Alleati sia di quella tedesca, ed evidenziando la necessità di procedere senza più indugi verso una radicale modernizzazione dei diversi settori produttivi, nel senso di un aumento della concentrazione, della standardizzazione dei prodotti, dell'efficienza, dell'innovazione tecnologica e della riduzione dei costi (così come sostenevano da anni i migliori capi d'azienda dell'IRI, come Agostino Rocca).

C'era, negli uomini dell'IRI, questa consapevolezza? Discuterne è francamente inutile. Quel che sembra certo è che la creazione dell'impero e la politica autarchica sono state due fattori di spinta sia verso la trasformazione dell'IRI in ente permanente che verso la realizzazione dei suoi progetti industriali in alcuni dei settori più importanti dell'economia italiana (siderurgia, meccanica, cantieristica). Una domanda, tutt'altro che retorica, che ci si potrebbe porre è se in uno Stato democratico liberale un'operazione di quel tipo avrebbe potuto avvenire così rapidamente e senza resistenze. Ma ci si potrebbe anche domandare come Beneduce abbia potuto attuare in gran parte i suoi programmi senza che all'interno del Regime si levasse praticamente nessuna voce discordante: non quella delle Corporazioni, non quella di Confindustria, e nemmeno quella solitaria di Roberto Farinacci, che dalle pagine del «Regime fascista» polemizzava con tutto e tutti. Solo nel febbraio 1937 vi fu un timido tentativo, operato dalla Corporazione della previdenza e del credito, di ridiscutere la possibilità per le banche di esercitare il credito a medio termine⁶⁵², giustificando la proposta con l'eccesso di liquidità inutilizzata. La risposta negativa di Beneduce bloccò subito qualsiasi discussione⁶⁵³. E l'autorità del presidente dell'IRI era attestata anche dal fatto che pochi giorni dopo Raffaele Mattioli, l'amministratore delegato della Banca Commerciale Italiana, si sentiva in dovere di inviare una lettera al presidente della Corporazione, Alessandro Parisi, ove, oltre a manifestare la sua contrarietà alla proposta, stigmatizzava l'iniziativa perché tutti avrebbero pensato che fosse nata su proposta dei tre istituti di credito⁶⁵⁴.

La forza e il prestigio del presidente dell'IRI scaturivano anche dal rapporto personale con il duce. Mussolini ammirava Beneduce, e questo valorizzava ancor più il suo ascendente, dato il ben noto scetticismo con cui il duce giudicava gli uomini. Secondo Felice Guarneri, Beneduce, Menichella e Giordani erano in pratica responsabili solo verso il capo del governo, dal quale ricevevano le direttive, che però coincidevano quasi sempre con le loro indicazioni, e nessun potere dello Stato o del partito interferiva con loro⁶⁵⁵.

Davvero insolito è poi il fatto che l'IRI e il suo presidente siano praticamente assenti dai diari di Giuseppe Bottai e di Galeazzo Ciano, e in genere dalla memorialistica degli ex gerarchi del Regime: mai una citazione, né un pettegolezzo o un accenno a voci di corridoio, mai una confidenza del duce o di qualche gerarca o grande industriale, o l'annuncio di una di quelle improvvise rotazioni delle cariche tanto care a Mussolini. Questo può significare due cose: la consapevolezza dell'assoluta fiducia del duce nei suoi confronti e la più totale ammirazione per la sua opera, oppure la sua insignificanza politica e il suo inquadramento nel regime come tecnico puro. Per altro verso, un tecnocrate, assunto anch'egli a un ruolo importante in quegli anni, Felice Guarneri, sottosegretario e poi ministro per gli Scambi e le valute, era costantemente citato e giudicato, tanto che Ciano annotava addirittura come Mussolini ne diffidasse, ritenendolo rappresentante degli interessi della Confindustria e legato alla massoneria⁶⁵⁶, e questo costituiva davvero un paradosso se si pensa ai trascorsi di Beneduce. D'altra parte tutte le relazioni della polizia politica attestavano la sua fedeltà al Regime e quella «personale» al duce, e nemmeno la consueta valanga di lettere anonime che pervenivano alle autorità aveva mai dato corso a qualche dubbio.

Eppure, al di là del carisma e della competenza di Beneduce, il vero paradosso dell'IRI è che un organo in fondo essenzialmente tecnico dovette la propria definitiva stabilizzazione anche a due fattori apparentemente tecnici (l'autarchia e la valorizzazione economica dell'Aoi), ma che in realtà erano – e così li interpretava certamente Mussolini – eminentemente politici, anche perché

sapientemente utilizzati dal duce per la mobilitazione di massa della società italiana nella costruzione della società totalitaria.

L'autarchia, poi, al di là dei grandi programmi agricoli, minerari e industriali, imprimeva negli italiani quell'etica della sobrietà cara al duce, ed era anche un efficacissimo strumento di mobilitazione di massa mediante la raccolta dei rottami operata dal partito e dalle sue organizzazioni giovanili nelle famiglie italiane: «Quando finirà la Spagna, inventerò un'altra cosa», aveva confidato Mussolini a Galeazzo Ciano nel novembre 1937⁶⁵⁷. Le parole d'ordine non avevano, naturalmente, niente a che fare con la realtà (come alla vigilia della guerra, quando il duce esaltava la produzione e l'impiego delle ligniti nazionali e garantiva che la raccolta nelle case degli italiani avrebbe assicurato 20.000 tonnellate di rame, pur consapevole che le potenzialità reali erano assai inferiori)⁶⁵⁸.

Certo, l'IRI in sé non era un vero e proprio strumento di mobilitazione, ma alcune linee guida della sua azione sarebbero divenute temi di propaganda della comunicazione di massa del Regime, come per esempio il concetto delle grandi industrie chiave, strategiche per l'economia del paese, o l'idea mai effettivamente delineata di un ulteriore ampliamento dell'intervento pubblico nel caso dell'«industria capitalistica o supercapitalistica», riutilizzata di quando in quando a sostegno della polemica antiborghese del Regime. Ma le velleità socializzatrici non erano proprie solo del capo del governo: il 16 febbraio 1938 Menichella inviava a Thaon di Revel (che amava definirsi «il conte rosso»⁶⁵⁹) un breve documento che riepilogava il colloquio che i due avevano avuto il giorno precedente sul problema della partecipazione degli operai agli utili delle aziende, per il quale il ministro (forse su indicazione del capo del governo) aveva chiesto un parere all'IRI⁶⁶⁰.

Inoltre, al di là degli aspetti di politica finanziaria e industriale, l'Istituto ricopriva effettivamente una formidabile valenza sociale solo per la quantità di aziende possedute in tutto il paese e per le centinaia di migliaia di dipendenti, e aveva un ruolo fondamentale nell'economia di tre città come Genova, Napoli e Trieste. Il che rendeva l'ubicazione dei nuovi impianti e la distribuzione del lavoro

non solo una questione economica, ma una delicatissima questione politica.

In ogni caso, in un sistema totalitario come quello fascista, in cui l'ideologia assurgeva al ruolo di religione politica, e dove quindi la forma era sostanza, il fatto che Mussolini avesse voluto inserire tra i compiti statuari dell'Istituto l'autarchia e la valorizzazione dell'Aoi sembrava comprovare l'ipotesi della volontà di rappresentare l'IRI come organo della politica economica e sociale del Regime.

Può darsi che questo fosse il prezzo da pagare, per Beneduce e i suoi uomini, per veder affermare il loro progetto. L'adesione al Regime non impediva a Beneduce e a Menichella di salvaguardare l'indipendenza del proprio Istituto dalle frequenti intromissioni degli organi di polizia, difendendo i propri uomini accusati di antifascismo⁶⁶¹ e proteggendo, almeno fino al 1941, gli impiegati israeliti delle banche italiane all'estero⁶⁶². Anche se la storia ricorda che i tecnocrati a volte non hanno troppi scrupoli quando il potere politico (qualunque forma esso incarni) mette a loro disposizione i mezzi per realizzare effettivamente le loro idee, *potrebbe* essere altrettanto vero che anch'essi (o almeno alcuni di loro) concepissero l'IRI come uno strumento rivoluzionario di socializzazione.

3. L'IRI ente permanente e il ruolo strategico nella valorizzazione economica dell'Africa orientale italiana

3.1. I programmi economici del Regime per l'Aoi

In una nota del maggio 1937 l'IRI sottolineava che, date le condizioni dell'economia dell'impero, l'intervento dell'Istituto sarebbe stato all'ordine del giorno solo in un periodo successivo, allorché sarebbe stato necessario dotare l'Etiopia di alcune industrie di base indispensabili per lo sviluppo economico e per soddisfare il prevedibile aumento del numero dei coloni italiani. L'IRI avrebbe potuto partecipare, assieme al capitale privato, alle iniziative industriali che sarebbero state create, così da indirizzarne l'attività e seguirne la gestione con apporti di capitali (da attingersi dal miliardo

reso disponibile dalle plusvalenze delle partecipazioni azionarie) e di tecnici competenti già collaudati nelle proprie aziende. Da escludere, invece, l'ipotesi che potesse essere utilizzato come ente per erogare finanziamenti alle piccole e medie imprese. L'attività dell'Istituto avrebbe dovuto limitarsi alla compartecipazione, nel successivo decennio, a un numero massimo di una dozzina di grandi imprese insieme con i principali gruppi industriali privati intenzionati a investire nell'Africa italiana.

Da quella data in poi, però, non c'è traccia di ulteriori discussioni sul tema. In realtà, era chiaro sin dal principio che le condizioni economiche dei possedimenti italiani erano troppo arretrate perché si potesse concretizzare l'impianto di grandi imprese industriali. Incerta la situazione militare e della sicurezza; assenti quattro requisiti fondamentali: il mercato, la manodopera, le materie prime e i combustibili⁶⁶³. Allo stato delle cose, dunque, l'impero aveva significato politico e ideologico e nulla più: una realtà di cui lo stesso Mussolini era senz'altro consapevole. Gli stessi gruppi privati italiani, consci dei rischi di guerra determinati dalla tensione delle relazioni internazionali, erano molto prudenti nell'investire in Aoi, se non per creare la propria rete commerciale e di assistenza, sfruttando il boom dei consumi generato dalla spesa delle forze armate, della pubblica amministrazione e dei 200.000 coloni che entro il 1939 si erano installati nell'impero. La quasi totalità degli investimenti era invece indirizzata nelle vecchie colonie, in Eritrea (dove la popolazione italiana era salita, con la guerra, da 4.000 a oltre 70.000 unità, di cui 50.000 risiedevano nella sola Asmara) e in Somalia. Come proclamava il duce, si trattava di dislocare «tutta l'attrezzatura della propria civiltà»⁶⁶⁴ con «un insediamento e potenziamento di popolo», escludendo la sola colonizzazione capitalistica a beneficio di un numero ristretto di privilegiati. E in un contesto in cui i coloni avrebbero dovuto possedere speciali qualità fisiche e soprattutto spirituali, in un processo di selezione di quell'«italiano nuovo», guerriero, lavoratore, virtuoso e frugale, dotato di una sicura consapevolezza dalla propria superiorità razziale, che Mussolini concepiva come l'obiettivo più importante del fascismo. Su questa linea, anche dopo l'occupazione britannica dell'Aoi, il duce avrebbe

detto a Ciano di considerare l’Etiopia come la «perla del Regime» e avrebbe definito la fase della conquista come «gli anni romantici del fascismo»⁶⁶⁵.

Al modello coloniale fascista era strettamente correlata l’idea originale che l’impero dovesse tendere progressivamente all’autosufficienza economica, in termini sia di risorse naturali sia, parzialmente, di prodotti industriali⁶⁶⁶. Naturalmente l’Aoi avrebbe dovuto concorrere, per quanto possibile, all’approvvigionamento della madrepatria, oltre a salvaguardare l’autosufficienza alimentare (al fine di non gravare sull’Italia) e quel minimo di attrezzatura industriale limitata alla rigenerazione delle macchine e degli attrezzi, alle merci di prima e assoluta necessità e di più largo consumo, come i materiali da costruzione, le fibre tessili, le bevande, quando ne fosse accertata la convenienza della produzione in loco⁶⁶⁷. Con ciò si sarebbero raggiunti tre obiettivi: ridurre l’aggravio alimentare e finanziario della madrepatria; mettere l’Aoi in condizioni di fronteggiare almeno per un certo periodo la guerra (un anno, aveva ordinato Mussolini al duca d’Aosta); incentivare l’esportazione dei prodotti locali nelle aree limitrofe, generando un attivo della bilancia dei pagamenti e offrendo alla madrepatria un certo volume di valuta pregiata.

L’organizzazione economica dell’impero sarebbe stata controllata dallo Stato in misura assai superiore a quello che avveniva in patria e negli altri possedimenti coloniali (Libia e isole italiane dell’Egeo), e con finalità e criteri che contribuivano a farlo definire come «colonialismo corporativo» dagli esponenti del Regime⁶⁶⁸ e da alcuni autorevoli studiosi, come per esempio Giovanni Demaria⁶⁶⁹.

Difficile, però, contemperare e coordinare gli interessi economici dell’Aoi con quelli della madrepatria e con quelli delle singole categorie di produttori, i quali avrebbero potuto anche non coincidere. Di qui evidenti, seppure assai sfumate, divergenze della Confindustria, secondo la quale appariva dubbia l’opportunità e la convenienza di installare in Aoi industrie per beni strumentali e di consumo che richiedessero impianti tecnicamente ed economicamente complessi e manodopera istruita⁶⁷⁰.

Nel concreto, si procedeva con grande lentezza, date anche le difficoltà della situazione e la brevità dei tempi a disposizione. Così che, alla vigilia della seconda guerra mondiale, si erano realizzati dei passi in avanti solo nel settore agricolo e in quello alimentare; nell'insieme l'impero era ancora largamente tributario dalla madrepatria, mentre le sue esportazioni erano irrilevanti. Il tutto, poi, era tenuto in piedi dallo Stato, che sosteneva i consumi delle forze armate, della pubblica amministrazione, dei coloni italiani e di quella parte crescente della popolazione africana che era entrata nel circuito dell'economia capitalistica, mentre le esportazioni, molto importanti per le imprese nazionali, erano finanziate in gran parte dalla madrepatria (come ricordava Guarneri al duce), incrementando così il passivo nella bilancia dei pagamenti⁶⁷¹. Nel corso del 1937 il livello delle riserve valutarie del paese diminuì, infatti, rapidamente, fino a quando, sollecitato dallo stesso Guarneri, Mussolini approvò un decreto in cui si stabiliva che, a partire dal 1° agosto di quell'anno, le merci esportate in Aoi fossero contingentate.

L'IRI non modificò affatto il proprio modo di operare per compiacere il Regime: lasciò così che fossero le singole imprese a programmare forme e modi dell'intervento in Aoi, salvo, poi, pubblicizzare gli investimenti e i risultati delle aziende più direttamente impegnate, come il Lloyd Triestino, il Banco di Roma, la Puricelli (per le quali l'Istituto ottenne dei privilegi rilevanti dal Regime), la Società anonima meccanica metallurgica africana, la Società anonima coloniale siderurgica e l'Alfa Romeo. Non mancavano, però, le sollecitazioni delle autorità coloniali: nel settembre 1939, proprio mentre il governo tagliava i fondi per l'impero, il nuovo ministro per l'Africa italiana, Attilio Teruzzi, chiedeva all'IRI un maggiore intervento in Aoi sulla base di quanto disposto dall'articolo 3 dello statuto del 1937, e cioè la facoltà di concorrere alla partecipazione, nei limiti di un miliardo di lire, in grandi imprese industriali per la valorizzazione dell'impero. L'Istituto, dopo aver sottolineato che aveva finanziato per centinaia di milioni imprese come il Lloyd Triestino e la Puricelli, e pur ammettendo che sarebbe stata sua volontà «di fare di più» per l'Aoi, rispondeva negativamente, perché in quel momento era impegnato a sostenere la preparazione bellica

del paese, e ribadiva di non essere abilitato a concedere finanziamenti a imprese di piccole e medie dimensioni⁶⁷².

3.2. *Il Lloyd Triestino*

Il Lloyd Triestino era stato costituito in seguito al generale riordinamento dei servizi marittimi sovvenzionati, e gli erano state affidate le linee dirette verso l’Africa, l’Asia e l’Australia. Effettuava le comunicazioni con linee regolari che attraccavano nei porti dell’Aoi e poi proseguivano per l’India, l’Estremo Oriente, l’Australia, le Indie olandesi e il Sud Africa; con linee regolari destinate esclusivamente ai traffici passeggeri e merci fra l’Italia e i porti dei possedimenti italiani; con viaggi straordinari per mezzo dei piroscafi noleggiati dallo Stato per il trasporto di militari od operai⁶⁷³. La società imbarcava circa il 55% del traffico totale da e per l’Aoi, pari nel 1938 a oltre 94.000 passeggeri e circa 1.000.000 di tonnellate di merci in arrivo, a fronte di 129.000 persone e 110.000 tonnellate in partenza per la madrepatria. I conti economici della compagnia, però, non erano soddisfacenti e avrebbero registrato un ulteriore peggioramento a partire dal 1938, sia per la sensibile contrazione dei trasporti per conto dello Stato, sia per la crescente competizione commerciale che si stava registrando sul mercato internazionale e che generava una sensibile riduzione dei noli marittimi. I risultati erano particolarmente negativi per le linee locali dell’Aoi (comunicazioni interne e con il Sudan, l’Egitto e lo Yemen), che viaggiavano praticamente vuote ma che erano mantenute in vita solo perché rivestivano un interesse politico. Il conto economico era appesantito anche dal fatto che la maggior parte del servizio passeggeri era svolto per conto dello Stato, con un ribasso sulle tariffe normali del 40% per Massaua e del 30% per Mogadiscio.

In realtà il Lloyd risentiva anche della spregiudicata concorrenza di due armatori privati – o della marina «libera», come si diceva allora –, Achille Lauro e Ignazio Messina. I vertici del Lloyd accusavano quest’ultimo di concorrenza sleale, sostenendo che egli poteva tenere i noli più bassi sia per i minori costi organizzativi sia perché trascurava la manutenzione delle navi. In realtà l’armatore genovese, che trasportava gratuitamente la posta per l’Aoi, era riuscito anche ad assicurarsi il trasporto dei dopolavoristi del Pnf.

Sulla tratta Italia-Mar Rosso operavano inoltre la Cooperativa Garibaldi di Genova e la Regia azienda monopolio banane (Ramb), le cui navi erano adibite anche al trasporto passeggeri e merci fra l'Italia e la Somalia.

All'inizio del 1939 il Lloyd concordò il nuovo programma d'azione con i vertici dell'IRI: si riorganizzavano le linee marittime, ma si chiedeva altresì di poter aumentare le tariffe – anche per equilibrare le conseguenze della svalutazione della lira – e di assicurare alla compagnia il monopolio dei trasporti effettuati da e per l'Aoi per conto della pubblica amministrazione; richiesta che fu accolta dal governo⁶⁷⁴. Fu così disposto che i viaggi di servizio del personale della pubblica amministrazione, anche appartenente agli enti autonomi, dovessero obbligatoriamente essere effettuati sui piroscafi della compagnia triestina⁶⁷⁵. Nel febbraio 1939, auspice il governo, fu poi concertato un accordo che ripartiva le quote del traffico merci da e verso l'Aoi fra il Lloyd, la Garibaldi, Lauro e la Ramb, distribuendo le percentuali dei noli in tre scaglioni sulla base del carico complessivo effettuato dalle società (la società triestina si assicurava il 52 o il 60%) ed estromettendo Ignazio Messina, cui sarebbe spettato un indennizzo per aver soppresso la sua linea per Massaua⁶⁷⁶.

Nel 1939, grazie all'aumento delle tariffe e all'accordo conseguito, i risultati economici dell'esercizio furono sensibilmente migliori rispetto all'anno precedente, registrando un saldo positivo. Il Lloyd era agevolato dalla condizione di non belligeranza dell'Italia, cosa che consentiva alle sue navi, per esempio, di viaggiare a pieno carico da e per Marsiglia, nonché di trasportare con il consenso delle autorità britanniche merci tedesche all'Iran (e si sarebbe trattato di armi e attrezzature). Anche le linee per l'Estremo Oriente erano attivissime, perché imbarcavano migliaia di profughi ebrei provenienti dalla Germania, dall'Austria e dall'Europa centrale e diretti a Shanghai.

3.3. Il Banco di Roma

Nel 1936, dopo la creazione dell'Aoi, Mussolini decise che solo la Banca d'Italia e il Banco di Roma sarebbero stati autorizzati a operare nei territori dell'ex impero etiopico almeno fino al 1940⁶⁷⁷. Il

privilegio era giustificato dal Regime sia per ragioni economiche – come la contropartita offerta in cambio dei notevoli costi di installazione dei servizi bancari nelle terre conquistate – sia, soprattutto, per motivi politici: il Banco di Roma, in virtù della sua esperienza pluriennale di attività in Libia e nel Mediterraneo orientale, era stato prescelto come strumento dell’espansione economica e politica italiana in Africa e nel Medio Oriente, ove operava con proprie filiali in Palestina (Gerusalemme, Caifa, Giaffa e Tel Aviv), Iraq (Baghdad), Siria e Libano (Beirut, Homs, Lattachia, Aleppo, Damasco e Tripoli), Turchia (Istanbul e Izmir). La sua rete estera era completata dalle agenzie in Libia (Tripoli e Bengasi) e nelle isole italiane dell’Egeo (Rodi, Lero, Samo, Sira e San Nicola)⁶⁷⁸. Solo nel 1938, per le vivaci pressioni del suo presidente, Arturo Osio, la Banca Nazionale del Lavoro fu autorizzata ad aprire una sede ad Addis Abeba⁶⁷⁹ e nel 1940, infine, anche il Banco di Napoli poté insediarsi nella capitale dell’impero⁶⁸⁰. La Banca Commerciale Italiana, che aveva chiesto fin dal maggio 1936 l’esclusiva dei servizi creditizi, ponendosi in concorrenza con il Banco di Roma, si vide sempre negata qualsiasi opportunità di operare in Aoi⁶⁸¹. Anche in questo caso, come per altri settori, l’IRI non aveva esercitato nessuna forma di coordinamento fra le imprese controllate, la cui competizione era giustificata dal fatto che il nuovo mercato offriva l’opportunità di conseguire risultati economici rilevanti.

Complessivamente la rete commerciale del Banco di Roma annoverava sedici filiali. L’Aoi era così divenuta il mercato estero più importante dell’istituto bancario, anche perché l’attività delle altre filiali, condizionata dalla politica italiana, stava progressivamente declinando. Il volume degli impieghi nell’impero era assai inferiore alla raccolta: 170 milioni di lire nel 1937, 171 nel 1938, 200 nel 1939 e 180 nel 1940. Una percentuale consistente dei capitali (che corrispondeva al 10% circa del totale dei mezzi raccolti dall’istituto fra il 1937 e il 1939)⁶⁸² era quindi investita in Italia. Già nel 1938 gli utili conseguiti avevano compensato le spese d’impianto: l’utile più elevato, pari a 6,5 milioni di lire, fu realizzato nel 1937 e coincise con un anno difficile per l’istituto, che aveva chiuso i conti della gestione

italiana con un profitto di soli 11,3 milioni. Il monopolio del Banco di Roma era particolarmente evidente nella raccolta delle rimesse inoltrate in patria dai lavoratori e dai militari: a fronte di un volume complessivo di 5,2 miliardi di lire, di cui 3,7 raccolti dagli istituti di credito e il rimanente dagli uffici postali, la sua quota era pari a 2,3 miliardi.

3.4. La Puricelli

La Società Puricelli (Italstrade dal 1940), fondata da Piero Puricelli, pioniere delle costruzioni autostradali e primo ideatore di una grande arteria che avrebbe dovuto connettere l'Italia settentrionale al Mezzogiorno⁶⁸³, era passata sotto il controllo dell'IRI all'inizio del 1936, in un contesto in cui la crisi economica internazionale aveva aggravato gli effetti della gestione dissennata del suo fondatore. Nel 1933 Puricelli aveva ottenuto dal duce un appalto speciale per la costruzione di 1.600 km di strade, ma la situazione era ormai compromessa⁶⁸⁴. A questo punto Mussolini si rivolse all'IRI per evitare il tracollo. Il problema non era più solamente economico, ma diveniva squisitamente politico: la Puricelli, una delle imprese simboliche del dinamismo del regime fascista nel settore delle opere pubbliche, concretizzatosi nelle nuove grandi arterie di comunicazione veloce come la Milano-Brescia, la Milano-Torino e la Milano-Serravalle-Genova, non poteva fallire, né tantomeno poteva trascinare nella rovina il proprio fondatore, l'uomo che aveva ideato e realizzato la prima autostrada italiana. Altrettanto inconcepibile sarebbe stato ipotizzare che un'impresa simbolo come la Puricelli potesse rimanere assente dal nuovo grande teatro ove il Regime si avviava a rappresentare, edificando città e strade, la propria grandezza. Mussolini concesse la massima libertà d'azione a Beneduce, ma a tre condizioni: che fosse salvata la società; che essa partecipasse in primo piano alla costruzione delle opere pubbliche in Aoi; infine, che venisse salvaguardata la posizione personale di Puricelli.

Il risanamento seguì due indirizzi⁶⁸⁵: da un lato una politica di rigido contenimento dei costi e di cessione di tutte quelle attività, come le miniere e le cave, che appesantivano il bilancio; dall'altro una

spregiudicata acquisizione di commesse pubbliche in Aoi, in Italia e nel resto dell'impero (Egeo, Libia e Albania), favorita dalla natura pubblicistica dell'impresa e dalla contiguità dei vertici dell'IRI con il Regime. Già il 19 maggio 1936 Mussolini aveva personalmente tracciato il primo piano delle nuove arterie che si irradiavano da Asmara e da Addis Abeba verso la periferia dell'impero, per un totale di 2.850 km, e che avrebbero dovuto costituire il primo tangibile segno della fondazione di una nuova civiltà italiana oltremare. Fra il 1936 e il 1940 la Puricelli si aggiudicò, complessivamente, commesse per circa 1,8 miliardi di lire, di cui 1,3 nella sola Aoi (pari al 20% del totale della spesa per le opere pubbliche). Nel 1939 la fine dei lavori in Africa comportò l'inizio degli appalti in Albania per circa 90 milioni⁶⁸⁶. Alla fine di quell'anno la società registrò il primo bilancio in utile dopo una lunga serie di esercizi negativi⁶⁸⁷. Essa era ormai completamente risanata: l'esposizione verso l'IRI era scesa a soli 100 milioni di lire, era stato colmato un vuoto di 130 milioni scoperto all'inizio della gestione pubblica e si era ricostituito il capitale sociale di 30 milioni.

4. Le aziende IRI e l'autarchia

I piani autarchici vennero definiti fra il 1935 e il 1937, fissando gli obiettivi produttivi che avrebbero dovuto essere conseguiti entro il 1941. La stesura fu affidata ai rappresentanti delle ventidue corporazioni in cui si suddivideva l'economia italiana. Le imprese pubbliche e private parteciparono all'elaborazione dei programmi e alla raccolta delle informazioni che ne costituivano la base di partenza. Gli obiettivi dei piani, però, erano piuttosto approssimativi, e soprattutto poco realistici. Una vera e propria programmazione autarchica fu concepita solo per le più importanti produzioni agricole e per alcune industrie di base (settore minerario, metallurgia, combustibili, energia elettrica e chimica intermedia).

Durante la preparazione della legge che avrebbe trasformato l'IRI in ente permanente era stato ampiamente evidenziato il ruolo che l'Istituto avrebbe potuto rivestire nell'autarchia sia sopperendo ai limiti dell'industria privata nei settori più innovativi, ove la redditività

degli investimenti sarebbe stata più difficile, sia sfruttando la propria organizzazione e la gestione privatistica delle imprese controllate.

Dopo la seconda guerra mondiale le politiche autarchiche sono state valutate negativamente, sia per un pregiudizio ideologico sul complesso dell'opera del regime fascista, sia per i confronti, in termini di costi ed efficienza, operati da storici ed economisti sulla base di improbabili e anacronistici (negli anni Trenta) scenari liberoscambistici. In realtà l'IRI approfittò dell'occasione offerta dall'autarchia per procedere a una complessiva ristrutturazione dei settori portanti dell'industria nazionale e per porre le basi della modernizzazione del settore chimico. Si valutava che gli investimenti operati allora sarebbero stati strategici nel momento in cui dall'economia di guerra si fosse passati a più normali condizioni dei mercati internazionali, offrendo all'industria italiana, rafforzata dall'innovazione tecnologica e dall'aumento della produttività, prospettive più favorevoli.

Nel triennio 1937-39 l'IRI destinò una quota rilevante degli investimenti netti ai settori industriali più legati all'autarchia e alle produzioni belliche e riducendo contestualmente gli smobilizzi. L'impulso dato alla produzione di acciaio a ciclo integrale, rispetto a quella ottenuta dal rottame, avrebbe costituito un fattore determinante dello sviluppo industriale del dopoguerra. Le lavorazioni della cellulosa autarchica e della gomma sintetica diedero vita a nuovi impianti che, ceduti ai privati, avrebbero concorso a generare, negli anni Cinquanta, nuove forme di produzione e consumo. Complessivamente, quindi, l'IRI mantenne una linea di condotta prudente, non lasciandosi invischiare se non marginalmente (come per gli asfalti di Ragusa⁶⁸⁸) nelle iniziative più propriamente autarchiche e sterili, che furono gestite in larga parte dagli enti parastatali direttamente controllati dal governo.

4.1. La gomma sintetica

Nel giugno 1937 l'IRI fu incaricato di promuovere, assieme alla Pirelli, la costituzione di due società: l'Istituto per lo studio della gomma sintetica, per l'attività di studio e sperimentazione⁶⁸⁹, e la Società italiana per la produzione della gomma sintetica, che avrebbe avviato un primo impianto pilota in grado di produrne circa

500 kg al giorno. All'iniziativa fu assicurato un contributo del ministero delle Finanze. Lo stabilimento iniziò a produrre gomma butadienica polimerizzata al sodio partendo da alcool. Nel 1939 fu costituita la Società anonima industria gomma sintetica (Saigs), con capitale sociale di 50 milioni (elevato a 500 nel 1943) suddiviso pariteticamente fra IRI e Pirelli. La Saigs creò un primo stabilimento a Ferrara, con una capacità produttiva di circa 3.000 tonnellate annue, per la produzione della gomma partendo dall'alcool etilico per la preparazione del butadiene, che veniva polimerizzato con stirolo fabbricato nello stesso impianto. Dato il valore strategico del programma, si prevedeva una spesa di 600 milioni di lire, che sarebbe stata sostenuta per metà da IRI e Pirelli e per la parte rimanente con il finanziamento bancario ordinario e stipulando un mutuo con l'Imi⁶⁹⁰. Nel 1937 la Saigs, che tramite la Pirelli si era assicurata la collaborazione del professor Alexander Maximoff (allievo di Ivan Ostromislensky), esule in Italia, stipulò un contratto anche con il chimico Giulio Natta, incaricandolo di sviluppare gli studi sulla fabbricazione della gomma sintetica butadienica e prodotti affini.

Dopo un accordo con la IG-Farben fu progettato anche un secondo stabilimento a Terni che, sfruttando la tecnologia tedesca, sarebbe stato in grado di produrre 6.000 tonnellate di gomma utilizzando il carburo di calcio e l'energia elettrica prodotti dalla stessa società umbra e le ligniti di cui quell'area era ricca. Ma questo stabilimento non iniziò mai l'attività. Quello di Ferrara, invece, funzionò regolarmente fino al luglio 1944, producendo complessivamente circa 13.000 tonnellate di gomma sintetica – risultati, questi, tutt'altro che disprezzabili. Durante la guerra la materia prima utilizzata per la produzione di pneumatici negli stabilimenti della Michelin a Torino e della Pirelli a Milano proveniva effettivamente in larga parte dall'impianto di Ferrara, mentre non c'era praticamente la possibilità di utilizzare la gomma naturale. Alla fine del 1943, in vista della futura riconversione verso la produzione civile, Natta fu incaricato di sperimentare la polimerizzazione del propilene per ottenerne oli lubrificanti. Gli studi sui polimeri valsero al chimico il premio Nobel nel 1963, mentre la Montecatini, rilevata la Saigs nel novembre

1949⁶⁹¹, acquisì le capacità tecnologiche per trasformare lo stabilimento di Ferrara in un centro di fabbricazione di materie plastiche di rilevante successo commerciale.

4.2. *La cellulosa*

Nonostante il razionamento della carta imposto dal Regime (che prevedeva anche la riduzione del numero delle pagine di giornali e riviste e vietava persino di stampare manifesti pubblicitari superiori a 75 dmq⁶⁹²), il fabbisogno nazionale generava un pesante deficit valutario, determinato dalle importazioni di cellulosa, legno e pasta meccanica (pari a 390 milioni di lire nel 1938). Si stabilì dunque che almeno 1.200 milioni di quintali di cellulosa dovessero essere prodotti con materie prime autarchiche, utilizzando la paglia di grano e di riso, il canapulo, i residui di legno di castagno e lo sparto libico.

La realizzazione del programma, sostenuto fortemente anche da Francesco Giordani (anch'egli coinvolto nell'ideazione del processo chimico di trasformazione), fu affidata alla Società cellulosa d'Italia (Celdit), creata dall'IRI (cui la Società cellulosa cloro soda avrebbe apportato il proprio stabilimento di Napoli⁶⁹³) assieme alle Cartiere Burgo e alla Federazione nazionale dei consorzi per la difesa della canapicoltura. Inizialmente la produzione fu delegata a tre impianti: il primo a Chieti, che avrebbe dovuto produrre con il processo Pomilio al cloro-gas circa 200.000 quintali annui di cellulosa per carta ricavata da paglia di grano; il secondo a Cuneo, in grado di generare col procedimento al solfato 200.000 quintali di cellulosa tramite legno e cascami di pino e abete; il terzo a Capua, con una pari capacità produttiva, per ottenere da canna gentile, canapulo e faggio, attraverso il processo acido al bisolfito, cellulosa nobile per raion e nitrurazione destinati alla produzione degli esplosivi.

L'organizzazione produttiva fu integrata dall'ampliamento dell'impianto di Mantova, apportato dalla Burgo, e dall'acquisto dello stabilimento di Final di Rero, in provincia di Ferrara (già della Società cellulosa italiana anonima). Per tutte queste operazioni l'IRI investì complessivamente oltre 300 milioni di lire.

Completata la fase di avviamento, l'IRI ritenne esaurito il proprio compito e decise di retrocedere le proprie partecipazioni ai privati.

Sciolto l'accordo, nel 1942 furono ceduti alle Cartiere Burgo gli impianti di Cuneo e Mantova (e nel 1946 quello di Final di Rero), alla Châtillon quello di Capua. Anche in questo settore l'Istituto stimolò nuove ricerche chimiche e sperimentò tecnologie destinate, grazie alla riduzione dei costi delle materie prime e alla liberalizzazione degli scambi commerciali, a contribuire allo sviluppo economico del dopoguerra⁶⁹⁴.

4.3. I corsi di preparazione alle carriere industriali

La modernizzazione del sistema industriale italiano sarebbe rimasta incompiuta se non fosse stata accompagnata dal radicale rinnovamento dei tecnici e dei dirigenti preposti alla guida delle imprese. Per l'IRI questa era una priorità assoluta, che nel 1937 venne tradotta esplicitamente nella disposizione dello statuto che riservava il 10% degli utili a un fondo speciale da utilizzare per premi, contributi e borse di studio per la preparazione alle carriere direttive di giovani particolarmente dotati⁶⁹⁵. L'iniziativa più importante fu l'istituzione dei «Corsi di preparazione alle carriere industriali», che registrarono tre edizioni fra il 1938 e il 1941 e che non erano riservati esclusivamente ai dipendenti delle aziende partecipate dall'Istituto, ma aperti a tutti i tecnici italiani, con la collaborazione delle maggiori imprese del paese. L'attività di formazione comportava anche un'intensa esperienza di vita industriale sia con la sistematica presentazione di organizzazioni industriali nazionali ed estere, sia attraverso apposite lezioni di argomento tecnico, economico e amministrativo, come nelle scuole manageriali americane, nonché con lo svolgimento effettivo di mansioni lavorative in posizioni tecniche predefinite. I corsi erano poi integrati da viaggi di studio in Germania presso le più grandi industrie chimiche, meccaniche e siderurgiche. L'intento era duplice: da un lato, calare i tecnici rapidamente nella realtà delle grandi imprese; dall'altro, attuare una sistematica opera di «sprovincializzazione» aprendoli alle esperienze produttive internazionali più importanti e innovative. I corsi furono organizzati per i settori siderurgico, meccanico, chimico, minerario e anche – ma solo nell'ultima edizione – elettrotecnico, con una partecipazione media di sessanta allievi per anno.

Un'attenzione particolare era dedicata anche alla formazione professionale degli operai: nel 1941 si registravano 14.900 allievi ai vari corsi di apprendistato, specializzazione e qualificazione.

[621](#) B. Mussolini, *Opera Omnia* (d'ora in poi O.O.), a cura di E. e D. Susmel, vol. XXVII, *Dall'inaugurazione della provincia di Littoria alla proclamazione dell'Impero (19 dicembre 1934-9 maggio 1936)*, Firenze 1959, p. 244; R. Maiocchi, *Scienza e fascismo*, Roma 2004, pp. 90-138.

[622](#) O.O., vol. XXIX, *Dal viaggio in Germania all'intervento dell'Italia nella seconda guerra mondiale (1 ottobre 1937-10 giugno 1940)*, Firenze 1959, p. 330.

[623](#) O.O., vol. XXVII, cit., p. 156.

[624](#) O.O., vol. XXXIV, *Il mio diario di guerra (1915-1917); La dottrina del fascismo (1932); Vita di Arnaldo (1932); Parlo con Bruno (1941); Pensieri pontini e sardi (1943); Storia di un anno (1944)*, Firenze 1961, p. 124.

[625](#) O.O., vol. XXVII, cit., p. 246.

[626](#) E anche in questo caso Mussolini, durante il suo discorso, aveva fatto della demagogia, avvertendo che nella preparazione bellica nessuno avrebbe tratto profitti, che «il triste fenomeno del pescecianismo» non si sarebbe ripetuto nel paese e che nell'economia dell'Italia fascista i lavoratori sarebbero presto divenuti «con pari diritti e pari doveri, collaboratori dell'impresa allo stesso titolo» degli imprenditori e dei tecnici, perché il lavoro era il «metro unico» col quale si misurava «l'utilità sociale e nazionale degli individui e dei gruppi».

[627](#) Come recitava il resoconto del Consiglio dei ministri del 23 giugno 1937, «Il Consiglio dei ministri, su proposta del capo del governo, di concerto con i ministri per le Finanze e per le Corporazioni, ha approvato uno schema di regio decreto legge col quale si provvede a regolare in via permanente le funzioni dell'Istituto per la ricostruzione industriale. Il decreto in parola determina in lire un miliardo il fondo di dotazione e stabilisce che, fino alla concorrenza di tale somma, l'Istituto potrà assumere nuove partecipazioni in grandi imprese industriali aventi per oggetto attività connesse colla difesa dello Stato o con la attuazione della politica di autarchia e con la valorizzazione agricola ed industriale dell'Etiopia. In relazione al carattere di continuità che assume l'ente, vengono introdotte modificazioni nella struttura amministrativa dello stesso, disponendosi che le deliberazioni più importanti siano sottoposte all'approvazione del ministro per le Finanze, e, in casi comportanti l'acquisto o la vendita di maggioranze azionarie, siano sottoposte alla approvazione del capo del Governo». O.O., vol. XXVIII, *Dalla proclamazione dell'impero al viaggio in Germania (10 maggio 1936-30 settembre 1937)*, Firenze 1963, p. 209.

[628](#) *Fiat-Agnelli*, 27 agosto 1935-XIII, Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), Serie rossa (d'ora in poi R), b. 2266.

[629](#) Sebastiani (segretario particolare del duce) a Beneduce, 4 marzo 1935, Asiri, R, b. 2266.

[630](#) Come accadde per esempio nella primavera 1939, quando il presidente della Edison Giacinto Motta aveva cooptato Ettore Conti e Venino, presidenti rispettivamente della Banca Commerciale Italiana e del Banco di Roma, nel consiglio di amministrazione della società elettrica nonostante il parere contrario del presidente dell'IRI. Nell'esporre i fatti al duce Beneduce era assai severo: rilevando che la società milanese si era ormai trasformata in una holding finanziaria e che le sue nuove iniziative avrebbero potuto collidere con gli «interessi diretti» dell'IRI, egli aveva intimato a Conti e Venino di rinunciare o abbandonare la carica detenuta nei due istituti di credito IRI; dal canto suo lui si era già dimesso dalla carica di consigliere di amministrazione della Edison. Alla fine la vicenda si chiuse con le scuse dei due senatori e, per salvare le apparenze, entrambi furono cooptati nei consigli di due società industriali controllate dalla società elettrica. Beneduce a Mussolini, 22 marzo 1939, Asiri, SSFV/014, *Segreteria. Corrispondenza riservata dal 17 luglio 34 al 13 gennaio 1942*.

[631](#) Beneduce a Mussolini, 14 marzo 1939, *ibid*.

[632](#) Beneduce a Sebastiani, 30 gennaio 1937, *ibid*.

[633](#) Beneduce a Mussolini, febbraio 1938, *ibid*.

[634](#) Come nel caso della segnalazione dell'avvocato Berti di Forlì, cui Beneduce trovò un posto «nelle mansioni e con la retribuzione» richiesta. Beneduce a Sebastiani, 7 gennaio 1935, *ibid*.

[635](#) In questo caso si trattava di un contributo di quattro milioni di lire. Beneduce a Mussolini, 14 novembre 1939, *ibid*.

[636](#) Come nel 1941, allorché su indicazione del duce l'IRI stanziò un contributo di cinque milioni destinati in parte al «Lavoro Fascista» e per il resto al ministero della Cultura popolare. Giordani a Pavolini, 19 settembre 1941, *ibid*.

[637](#) A. De' Stefani, *Baraonda bancaria*, Roma 1960, cit. in M. Franzinelli, *Beneduce. Il finanziere di Mussolini*, Milano 2009, p. 237.

[638](#) *Studio sui problemi del risanamento bancario*, 5 dicembre 1933, Asiri, Serie nera (d'ora in poi N), b. 32. Il documento a p. 2 reca una nota autografa di Alberto Beneduce datata 14 dicembre 1933: «Il Ministro delle Finanze mi ha dichiarato che il Capo del Governo si è compiaciuto vivamente per il lavoro compiuto, si è dichiarato d'accordo in tutto e ha manifestato il desiderio che si agisca con sollecitudine».

[639](#) Osservazioni sulle partecipazioni industriali dell'I.R.I. e sull'organizzazione di un controllo bancario nazionale (con un allegato) 18.11.1935-XIV, Asiri, N, b. 32.

[640](#) Relazione riservata sugli schemi di provvedimenti intesi ad attuare la riforma bancaria e, in genere, creditizia, 3 gennaio 1936, Asiri, N, b. 32.

[641](#) M. Rispoli Farina, *Alberto Beneduce e la riforma del credito del 1936-1938*, in *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo. Atti della giornata di studio per la celebrazione del 50° anniversario dell'istituzione dell'IRI, Caserta, 11 novembre 1983*, Roma 1983, pp. 223-238.

[642](#) Per esempio in *IRI. Riassunto della relazione del Consiglio sul bilancio al 31.12.1936-XV. Note sui compiti futuri dell'IRI. 19.5.37-XV*, Asiri, N, b. 24.

[643](#) *L'intervento dello Stato nell'attività industriale. Relazione 20 aprile 1936-XIV*, Asiri, SD, b. 158/1; una copia è conservata anche presso l'Archivio storico della Banca d'Italia (d'ora in poi Asbi), *Carte Beneduce*, n. 288, f. 10. L'attribuzione del documento è incerta; Giandomenico Piluso, citato anche da Mimmo Franzinelli nella sua biografia di Beneduce, ne attribuisce la paternità a Menichella. Personalmente, confortato anche dal parere di Ilaria Mandolesi, credo che sia stato redatto da Sergio Paronetto per certe somiglianze, concettuali e stilistiche, con altri documenti del giovane funzionario. Può anche essere stato il frutto di più mani, ma quel che è certo, visto che Beneduce l'aveva condiviso e inviato a Mussolini, è che interpretava fedelmente il pensiero dei vertici dell'IRI sul ruolo nevralgico dell'industria pubblica nell'ambito dell'economia nazionale. Cfr. M. Franzinelli, *Beneduce*, cit., p. 299; G. Piluso, «Deflazionare» le imprese. *Politica industriale, razionalizzazione della produzione e corporate governance all'IRI negli anni trenta*, in «Imprese e storia», vol. 11, n. 26, 2002, pp. 265-285; Id., *Il passaggio dell'Ansaldo all'IRI (1933-1935)*, in *Storia dell'Ansaldo*, vol. 6, *Dall'IRI alla guerra. 1930-1945*, a cura di G. De Rosa, Roma-Bari 1999, pp. 51-76.

[644](#) E. Ludwig, *Colloqui con Mussolini*, Milano 2000, p. 113.

[645](#) *Verbale colloquio Mussolini-Frank*, 23 settembre 1936, Documenti diplomatici italiani, *Ottava serie: 1935-1939*, vol. V (1 settembre 1936-31 dicembre 1936), p. 111.

[646](#) Cit. in M. Franzinelli, *Beneduce*, cit., p. 24.

[647](#) *Istituto per la Ricostruzione Industriale. Relazione del Consiglio di amministrazione sul bilancio al 31 dicembre 1935-XV*, Asiri, N, b. 24.

[648](#) *IRI. Riassunto della relazione del Consiglio sul bilancio al 31.12.1936-XV. Note sui compiti futuri dell'IRI, 19.5.1937-XV, ibid.*

[649](#) *L'IRI. La sua situazione e la possibilità di farne strumento permanente per concorrere alla valorizzazione dell'Etiopia e alla politica di autarchia economica*, 6

maggio 1937-XV, *ibid.*

[650](#) Y. De Begnac, *Taccuini mussoliniani*, a cura di F. Perfetti, Bologna 1990, p. 442.

[651](#) P. Capuzzo, *Sul corporativismo e la rivoluzione manageriale negli anni '30*, in «Rivista di storia contemporanea», 2/3, 1993, pp. 392-401.

[652](#) *Lettera del Ministero delle Corporazioni all'I.R.I., che trasmette il testo definitivo della nota della Confederazione fascista delle aziende del credito e delle assicurazioni «Funzioni e compiti degli istituti di credito in relazione alle nuove esigenze dell'economia nazionale» per la corporazione della previdenza e del credito*, 10 febbraio 1937, Asiri, N, b. 33.

[653](#) *Note dell'IRI sulla proposta di concedere agli istituti di credito ordinario l'esercizio del credito a medio termine*, 10 febbraio 1937, e *Punti di dissenso dalla nota della Confederazione fascista delle aziende di credito e delle assicurazioni*, febbraio 1937, *ibid.*

[654](#) Raffaele Mattioli ad Alessandro Parisi, 10 febbraio 1937, *ibid.*

[655](#) F. Guarneri, *Battaglie economiche fra le due guerre*, a cura di L. Zani, Bologna 1988, pp. 421-422.

[656](#) G. Ciano, *Diario 1937-1943*, a cura di R. De Felice, Milano 1990, p. 39. Felice Guarneri era consapevole di non essere amato da Galeazzo Ciano: cfr. F. Guarneri, *Battaglie economiche*, cit., p. 791.

[657](#) G. Ciano, *Diario*, cit., p. 56.

[658](#) *Ivi*, p. 398.

[659](#) *Ivi*, p. 539.

[660](#) Menichella a Thaon di Revel, 16 febbraio 1938, Asiri, SSFV/014, *Segreteria. Corrispondenza riservata dal 17 luglio 1934 al 13 gennaio 1942*. Menichella, il cui giudizio non sembrava essere favorevole, lo assicurava che le brevi considerazioni, di «natura assolutamente pregiudiziale», non volevano essere uno studio del problema «né dal punto di vista politico, né dal punto di vista tecnico», ed erano condivise anche da Beneduce, che gliene avrebbe parlato direttamente.

[661](#) Come, per esempio, la difesa di Jacopo Malvezzi, accusato di antifascismo da un informatore della polizia politica nel 1938. Menichella a Thaon di Revel, 9 settembre 1938, Asiri, SSFV/014, *Segreteria. Corrispondenza riservata dal 17 luglio 1934 al 13 gennaio 1942*.

[662](#) *Elementi israeliti nei consigli di amministrazione e delle direzioni. Filiali italiane e straniere e Questione ebraica*, 23 settembre 1938-23 gennaio 1941, Asiri, N, b. 33/1.

[663](#) G.L. Podestà, *Il mito dell'impero. Economia, politica e lavoro nelle colonie italiane dell'Africa orientale 1898-1941*, Torino 2004, pp. 283-287.

[664](#) R. Meregazzi, *Lineamenti della legislazione per l'Impero*, in «Annali dell'Africa Italiana», 3, 1939, p. 12.

[665](#) G. Ciano, *Diario*, cit., p. 158.

[666](#) «Predisporre tutte le misure pratiche per vivere il possibile nel posto et chiedere alla madre patria lo strettamente indispensabile»: Mussolini a Graziani, 26 maggio 1936, Archivio storico del ministero degli Affari esteri (d'ora in poi Asmae), *Archivio storico ministero Africa italiana* (d'ora in poi Asmai), *Archivio segreto di gabinetto* (d'ora in poi ASG), b. 160.

[667](#) Istruzioni di Lessona a Graziani, 2 agosto 1936, Asmae, Asmai, ASG, b. 160. Alessandro Lessona sarebbe stato ministro dell'Africa italiana fino al novembre 1937. In realtà, il Mai, come confessava lo stesso Lessona, funzionava come una vera e propria «grande segreteria per gli affari africani», agli ordini «diretti e immediati» di Mussolini, il quale ne seguiva e indirizzava giornalmente l'attività. Lessona a Fossa, 16 settembre 1937, Archivio centrale dello Stato (d'ora in poi ACS), Segreteria particolare del Duce (d'ora in poi SPD), *Carteggio riservato* (d'ora in poi CR), b. 87. Davide Fossa era il responsabile dell'Ufficio produzione e lavoro del Pnf in Aoi.

[668](#) P. D'Agostino Orsini di Camerota, *Colonialismo Corporativo*, in «Rassegna economica dell'Africa italiana», luglio 1939, pp. 1073-1081.

[669](#) G. Demaria, *Rapporti economici tra madrepatria e colonie*, in «Rassegna economica dell'Africa italiana», giugno 1937, pp. 747-752.

[670](#) G. Balella, *Realizzazione e prospettive dell'attività industriale*, in Confederazione fascista degli industriali, *L'industria nell'Africa Orientale Italiana*, Roma 1939, p. 46.

[671](#) Per le materie prime comprate all'estero e utilizzate per la fabbricazione dei manufatti; per l'impiego del naviglio mercantile adibito al trasporto per l'Aoi e quindi sottratto ai traffici con l'estero, che fruttavano invece valuta pregiata; per il costo del pedaggio dovuto al passaggio del canale di Suez; per le conseguenze indirette generate dall'abbandono delle normali correnti di esportazione, le sole che apportavano valuta pregiata o contropartite in merci, perché gli esportatori distraevano quantità sempre più elevate di prodotti per inoltrarli verso l'impero. F. Guarneri, *Battaglie economiche*, cit., p. 751.

[672](#) Giordani a ministero delle Colonie. Direzione generale degli Affari economici, 23 settembre 1939, Asiri, N, b. 24. È abbastanza sorprendente che la lettera fosse indirizzata ancora al ministero delle Colonie dopo due anni che era diventato dell'Africa italiana.

[673](#) *Riservatissimo. Riordinamento dei servizi marittimi. Il nuovo «Lloyd Triestino»*, Roma 20 novembre 1936-XV, Asiri, R, b. 2265.

[674](#) *Riunione del 3/12. Da Amm. Rizzo, Trieste, 23 novembre 1939-XVIII*, Asiri, R, b. 2265.

[675](#) Thaon di Revel alle Amministrazioni centrali dello Stato, 31 gennaio 1939, Asiri, R, b. 2265.

[676](#) Zuccoli a Chinigò, 22 febbraio 1939, Asiri, R, b. 2265 (Zuccoli era il direttore del Lloyd Triestino).

[677](#) *Promemoria sul problema bancario in Etiopia*, 6 maggio 1936, Fondazione Einaudi, Archivio Paolo Thaon di Revel (d'ora in poi TdR), s. 5; A. Mauri, *Il mercato del credito in Etiopia*, Milano 1967, p. 196.

[678](#) *Nota sul personale delle tre banche di interesse nazionale. Comit-Credito-Banco di Roma*, gennaio 1940, Asiri, SD/159/11.

[679](#) Osio a Teruzzi, 26 aprile 1938, e *Appunto per il Duce*, s.d. [ma 1938], Asmae, Asmai, ASG, b. 293.

[680](#) *Sportello del Banco di Napoli in Addis Abeba*, 11 marzo 1939, Asmae, Asmai, ASG, b. 160.

[681](#) Mattioli a Thaon di Revel, 26 maggio, 6 giugno e 14 novembre 1936, 11 e 25 novembre 1938, TdR, s. 5. Raffaele Mattioli aveva suggerito che, data l'esperienza all'estero accumulata dalla Bci, specialmente in Egitto, il governo avrebbe potuto assicurare il monopolio dell'esercizio del credito al suo istituto, garantendo che la banca era pronta ad aprire due filiali ad Addis Abeba e Harar, nonché una a Gibuti tramite Comitfrance e due a Porto Said e Khartoum mediante Comitegit.

[682](#) *I risultati economici e la situazione delle banche di interesse nazionale nell'esercizio 1939*, 16 febbraio 1940, Asiri, N, b. 32.

[683](#) Mussolini a Puricelli, 24 gennaio 1928, e Puricelli a Mussolini, 26 maggio 1942, ACS, SPD, CR, b. 60.

[684](#) *Puricelli*, 4 febbraio 1936, ACS, SPD, CR, b. 60.

[685](#) *S.A. Puricelli*, 16 febbraio 1936, *ibid.*

[686](#) *Italstrade S.A. Relazione e bilancio. Gestione 1940, Assemblea generale ordinaria e straordinaria*, 29 marzo 1941-XIX, Asiri, R, b. 3927.

[687](#) *Società anonima Puricelli strade e cave. Bilancio dell'esercizio 1939. Assemblea generale ordinaria*, 27 marzo 1940-XVIII, Asiri, R, b. 3922.

[688](#) Alcuni tecnici ritenevano che si potesse estrarre su scala industriale il bitume dalle rocce asfaltiche nella provincia di Ragusa, utilizzando uno speciale forno costruito dalla Breda. A tale scopo l'IRI aveva promosso la costituzione della Società anonima asfalti, bitumi, combustibili liquidi e derivati. Ma i risultati conseguiti furono deludenti: nel 1939, a fronte di oltre 520.000 tonnellate di roccia abbattuta, si erano ottenute solo 2.400 tonnellate di olio grezzo di pessima qualità.

[689](#) *Statuto. Denominazione-Oggetto-Sede-Durata*, s.d. [ma 1937], Asiri, R, b. 67.

[690](#) R. Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile*, in V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra 1938-1947*, Bologna 1997, p. 288.

[691](#) Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto per la Ricostruzione Industriale-IRI*, vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolta (Rapporto del Prof. Pasquale Saraceno)*, Torino 1956, p. 47.

[692](#) R. Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile*, cit., p. 248.

[693](#) *Nota per il Dott. Menichella*, 12 maggio 1937, Asiri, R, b. 501.

[694](#) R. Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile*, cit., pp. 249-250.

[695](#) *IRI Istituto per la Ricostruzione Industriale. Le iniziative dell'IRI per la preparazione ed il perfezionamento di elementi tecnici da immettersi nei quadri dell'industria nazionale. Primo convegno nazionale per lo sviluppo dell'istruzione tecnica industriale in Italia, Venezia 13-15 ottobre XVII*, Roma 1939-XVII, Asiri, D 183/AG 3341, ID/4,2 ex 6.

8. Nella guerra

di Gian Luca Podestà

1. L'IRI e la preparazione bellica

1.1. La mancata pianificazione

Fino al 1938, nonostante la propaganda bellicistica e la partecipazione alle guerre d'Etiopia e di Spagna, non era stata ancora avviata, tranne che per la marina, un'organica preparazione per affrontare il futuro conflitto. Non vi fu nessun tentativo di progettare e pianificare per tempo la strategia militare e gli armamenti necessari. Paradossalmente, nemmeno lo scoppio della seconda guerra mondiale modificò la situazione. Nel clima di incertezza che caratterizzava le intenzioni dello stesso Mussolini, dilaniato tra la volontà di tener fede al Patto d'acciaio e l'obiettivo considerazione che l'Italia non era pronta ad affrontare il conflitto, né le forze armate né le grandi imprese pubbliche e private potevano impostare la produzione bellica. Al pari dei più importanti gruppi privati, i vertici dell'IRI erano scettici sulle capacità del paese di affrontare lo scontro con le grandi potenze occidentali. Solo dopo l'entrata in guerra dell'Italia furono abbozzati i primi programmi per la produzione bellica, sia pure piuttosto generici, perché neanche allora apparivano ben definiti i tempi, le zone di operazione e gli obiettivi. Mancò del tutto una vera mobilitazione bellica come quella che aveva contrassegnato gli ultimi due anni della Grande Guerra 1915-18.

L'incapacità del Regime di orientare la pianificazione della produzione industriale lasciò ampi margini di libertà alle imprese. Fu probabilmente per questo che la strategia dell'IRI fu quella di utilizzare gli investimenti soprattutto per completare quella modernizzazione degli impianti intrapresa fin dalla fine degli anni

Trenta per adeguare l'industria pubblica ai modelli più evoluti in tema di standardizzazione e produzione di massa. Così, probabilmente, nel dopoguerra l'IRI evitò di apparire un mero strumento della politica bellicistica del regime fascista, confermandosi piuttosto come un attore fondamentale per il sostegno e lo sviluppo dei settori di base dell'industria nazionale.

Ma, in fondo, il bluff del regime fascista era stato smascherato fin dal 1938, quando le mire di Hitler sulla Cecoslovacchia avevano condotto l'Europa di nuovo sull'orlo della guerra. Lo aveva candidamente confessato lo stesso Mussolini a Thaon di Revel in agosto, alla Rocca delle Caminate: «'Lo sapevate che non abbiamo artiglierie?', domandò a bruciapelo il duce; 'Sì, lo sapevo', rispose senza imbarazzi il ministro delle Finanze; 'lo no!', concluse amaro il dittatore»⁶⁹⁶. Solo un mese dopo, la Conferenza di Monaco, pur assicurando una pace momentanea all'Europa, lasciava in tutti la sensazione che la guerra fosse ormai un evento ineludibile. Nel frattempo la guerra d'Etiopia e l'intervento italiano in Spagna a sostegno dei nazionalisti avevano generato un ulteriore logoramento degli armamenti di esercito e aviazione. Né l'esito positivo delle operazioni poteva mascherare il ritardo tecnologico degli strumenti bellici.

Non c'era coordinamento nella pianificazione bellica degli armamenti né in funzione delle scelte di politica estera né riguardo alla strategia che le tre forze armate avrebbero dovuto adottare. Ad ostacolarlo c'era, per prima cosa, l'incertezza (almeno fino alla primavera del 1940) circa gli orientamenti finali del Regime⁶⁹⁷, con il risultato di costruire i propri piani operativi sulla base della politica contingente, e non in una prospettiva di lungo periodo. Si aggiunge, poi, che il capo di Stato maggiore generale – Pietro Badoglio fino al novembre 1940 – non aveva reali poteri di coordinamento e indirizzo sulle tre forze armate, così che ciascuna di esse concordava le proprie commesse direttamente con le industrie. Solo dopo il fallimento dell'attacco alla Grecia (e il passaggio dalla «guerra breve» alla «guerra lunga») e con l'ascesa al comando supremo di Pietro Cavallero (che, fra l'altro, era stato anche al vertice dell'Ansaldo) si cercò di pianificare maggiormente la produzione

bellica in funzione degli indirizzi strategici⁶⁹⁸. Dal canto suo, il Commissariato generale per le fabbricazioni di guerra (Cogefag), poi trasformato in ministero per la Produzione bellica, al di là del nome, non aveva alcuna possibilità di ripartire, o anche solo di pianificare, le produzioni, ma si occupava esclusivamente dell'assegnazione delle materie prime e della supervisione degli stabilimenti ausiliari⁶⁹⁹.

Le carenze nelle artiglierie e nei carri armati e, in generale, nel livello di meccanizzazione dell'esercito⁷⁰⁰, che rappresentavano certamente i ritardi più sensibili rispetto alle altre potenze, erano però addebitabili anche alle concezioni strategiche dei vertici dell'esercito, che continuavano a concepire la guerra futura solo alle frontiere alpine contro la Francia e/o la sua alleata Jugoslavia, trascurando quasi completamente gli spazi (territori oltremare, Russia) e le dimensioni che avrebbero caratterizzato il conflitto nei tre anni successivi. Anche l'aviazione, nonostante i successi conseguiti nei raid oltreoceano e i primati di velocità, scontava la mancata adozione di un'adeguata dottrina d'impiego (così da ritardare la costruzione dei bombardieri pesanti) e l'eccessiva frammentazione delle aziende aeronautiche, che producevano un'infinità di prototipi obsoleti e inferiori rispetto ai modelli più recenti delle altre aviazioni⁷⁰¹. Solo la marina, unica tra le forze armate ad aver definito i propri compiti operativi in caso di guerra, aveva concepito una pianificazione organica e tempestiva, programmando fin dal 1934 una progressiva modernizzazione della flotta che avrebbe dovuto condurla a quasi raddoppiare le navi di superficie e i mezzi subacquei⁷⁰², così da sopravanzare la flotta francese e piazzarsi, per tonnellaggio del naviglio, al quarto posto fra le grandi potenze, e addirittura al primo per i sommergibili. Ma anch'essa, come avrebbe dimostrato la guerra sui mari, avrebbe scontato il ritardo tecnologico dell'industria nazionale nel settore dell'elettronica e dei congegni di puntamento, la qualità delle artiglierie e delle corazzature navali, nonché la vetustà di una parte consistente dei sottomarini, molti dei quali, anche per la cattiva tattica di combattimento, furono affondati nei primi mesi di guerra⁷⁰³, mentre non fu per nulla compresa l'importanza dei portaerei.

Gli armamenti più moderni, che incominciarono a essere prodotti durante il conflitto, non contribuirono a un miglioramento sostanziale delle operazioni militari, in parte perché costruiti in numero insufficiente e in ritardo, quando ormai si approssimava la sconfitta, in parte perché erano dispersi sui vari fronti, in particolare in Russia.

La partecipazione dell'IRI alla produzione bellica era imponente: l'Istituto era attivo, tramite le imprese controllate, negli acciai speciali per corazze, cannoni e proiettili, nell'industria cantieristica, nella fabbricazione di artiglierie e carri armati, di aerei (cellule e motori), di automezzi, di motori marini e di siluri.

In realtà, pur operando in condizioni obiettivamente non facili, sia per i problemi generati dai rifornimenti delle materie prime sia, successivamente, per i bombardamenti alleati, le industrie dell'IRI non avrebbero mai mancato di utilizzare le commesse militari e i cospicui finanziamenti che ne derivavano per innovare e migliorare la capacità produttiva degli impianti, agendo secondo una strategia di lungo periodo, che guardava cioè «oltre i conflitti». Così per Agostino Rocca la guerra era l'occasione ideale per modernizzare e standardizzare le produzioni, concentrandole in pochi grandi stabilimenti industriali, «tenendo conto degli sviluppi» del dopoguerra, come affermava in una lettera indirizzata a Francesco Giordani⁷⁰⁴. Nel dicembre 1944 l'amministratore delegato dell'Ansaldo faceva redigere a un suo collaboratore, l'ingegner Brandolin, responsabile dell'Ufficio centrale normalizzazione, un documento intitolato *Unificazione e specializzazione industriale. Eventuale produzione post bellica presso gli sta [sic] Ansaldo di parti unificate*⁷⁰⁵. Nella relazione si sottolineava chiaramente che negli anni precedenti era stata ultimata in Italia l'unificazione di molti prodotti che trovavano applicazione specialmente nelle costruzioni navali civili e militari, ma che avrebbero potuto essere utilizzati anche negli impianti di terra. In tal modo si erano determinate «le condizioni necessarie per la produzione in grande serie» di molti elementi costruttivi e «le premesse» per conseguire successivamente una «vera e propria» specializzazione industriale, come era stato auspicato nei piani autarchici. Tuttavia, il forte impulso verso «l'unificazione e la normalizzazione» dei prodotti

generato dalla guerra non aveva assunto un aspetto globale, come in Germania, ed era ancora insufficiente, specialmente nel settore meccanico-navale. Facevano eccezione le industrie siderurgiche, «le uniche» che avessero effettivamente standardizzato i tipi anche per i riflessi di carattere tecnico ed economico che la fabbricazione di prodotti non unificati comportava nell'utilizzo delle attrezzature. Brandolin segnalava infatti come proprio per ridurre i costi di produzione negli anni del conflitto si fosse accelerata questa tendenza, standardizzando le dimensioni di semilavorati come le barre, i profilati e i tubi. La modernizzazione dell'industria italiana concepita dall'IRI stava così cominciando a generare i primi frutti.

1.2. I piani di riarmo

Nell'autunno 1938 fu varato un primo programma organico per il riarmo dell'esercito, denominato CS41⁷⁰⁶, integrato successivamente nella primavera 1939, che stanziava complessivamente circa 10 miliardi di lire per la produzione di artiglierie, armi portatili e munizioni, autoveicoli e corazzati, oltre che per le fortificazioni in patria e in Libia. L'IRI rivestiva un ruolo determinante specialmente nel settore delle artiglierie e dei carri armati⁷⁰⁷. Per garantire l'avvio dei programmi militari l'Istituto pianificò investimenti per le proprie aziende nel quadriennio 1939-42 – compresi quelli riguardanti le navi della Finmare – pari a circa 6 miliardi⁷⁰⁸.

L'impostazione della produzione delle artiglierie fu pianificata alla fine del novembre 1938 in una riunione fra i vertici del ministero della Guerra e quelli dell'IRI⁷⁰⁹. Durante l'incontro fu concordata anche la cessione dello stabilimento militare di Pozzuoli all'Ansaldo. Ma, a prova delle incertezze strategiche, il sottosegretario alla Guerra Pariani affermò che una quota dei cannoni avrebbe potuto essere venduta all'estero, confermando così un orientamento che vedeva nell'incremento delle esportazioni militari uno strumento per ridurre lo squilibrio della bilancia dei pagamenti e per ottenere la valuta pregiata per saldare le importazioni delle materie prime. Dopo l'inizio della guerra sarebbe stato lo stesso Mussolini ad autorizzare forniture militari anche ai paesi belligeranti contro la Germania, sottoscrivendo l'opinione di Felice Guarneri che le stesse forze

armate avrebbero dovuto accettare un «sacrificio temporaneo» delle proprie dotazioni al fine di accrescere le riserve valutarie⁷¹⁰. Queste forniture, classificate come «speciali», avrebbero avuto corso fino a pochi giorni prima dell'entrata dell'Italia in guerra.

Fin dall'inizio i vertici dell'esercito non sembravano possedere una chiara percezione delle problematiche dell'industria moderna, generando tutta una serie di controversie con le imprese che certo non avrebbero contribuito a migliorare, durante il conflitto, i risultati della produzione bellica. Marina ed esercito, inoltre, non pianificavano concordemente le commesse, ed esercitavano forti pressioni sulle imprese per ottenere la priorità degli ordinativi. In tale contesto, il compito dell'IRI avrebbe dovuto essere proprio quello di sollecitare le forze armate a coordinare meglio i loro programmi.

All'inizio della seconda guerra mondiale, dunque, i piani di riarmo non erano ancora perfezionati. Anche perché era difficile provare a pianificare il futuro quando vi era un'estrema incertezza su quello che avrebbe deciso Mussolini. Come confessava Menichella aprendo la prima riunione di preparazione alla guerra dei dirigenti della Finsider, il 4 settembre 1939, l'IRI non era «a conoscenza degli indirizzi politici e dell'azione» che il governo avrebbe potuto assumere, e in tale situazione avrebbero potuto definirsi solo orientamenti di carattere «contingente», operando previsioni della durata massima di un mese e tali da poter essere rapidamente modificate «al verificarsi di nuove circostanze»⁷¹¹.

Nel caso delle artiglierie, i due programmi definiti fra il 1939 e il 1940 sarebbero stati modificati già al termine del primo anno di guerra, nel corso di due incontri fra le autorità militari e i vertici dell'IRI e delle industrie, per cercare di adeguarli alla nuova realtà imposta dal passaggio dalla guerra breve alla guerra lunga. L'alto comando ammetteva che la guerra in corso era molto diversa da quella preventivata al momento di pianificare gli armamenti, per cui era necessario aumentare soprattutto la quota dei cannoni anticarro (75/18) e antiaerei (90/53) e di quelli per i carri armati, riducendo il numero delle artiglierie pesanti da 149 e 210 mm⁷¹² (tipiche di una particolare guerra d'assedio come quella di trincea) che erano state, invece, largamente utilizzate nel primo conflitto mondiale⁷¹³.

Il settore dei carri armati era quello in cui più si palesavano l'incapacità dello Stato maggiore di concepire la guerra moderna e l'altrettanto evidente ritardo tecnologico dell'industria pubblica e privata. Come è noto, l'esercito italiano non riuscì a dotarsi, nel corso della guerra, di corazzati moderni e in grado di competere alla pari con quelli degli altri belligeranti. Alla vigilia del conflitto il parco dei mezzi corazzati contava solo alcune centinaia di carri leggeri e medi⁷¹⁴. Non era mai stata concepita la costruzione di carri pesanti sia perché si riteneva che sarebbero stati del tutto inutili in una guerra combattuta prevalentemente sul fronte alpino, sia per oggettivi limiti finanziari dell'amministrazione militare. Ma anche l'industria sembrava incapace di sviluppare autonomamente dei mezzi moderni. La produzione dei corazzati era svolta praticamente in regime di monopolio dall'Ansaldo e dalla Fiat, che avevano sottoscritto un accordo sotto gli auspici dei vertici militari: la prima si occupava della fabbricazione delle corazze e delle artiglierie e del montaggio finale nello stabilimento Fossati, mentre la seconda produceva il motore e il cambio di trasmissione.

Il 28 maggio 1940 Agostino Rocca presentò al ministero della Guerra il programma di produzione concordato: per i carri leggeri M6, di cui erano stati ordinati 583 esemplari, la potenzialità produttiva solo nel mese di ottobre avrebbe raggiunto le 65 unità, mentre per quelli medi M13 (641 ordinati) l'Ansaldo si impegnavano a consegnarne 90 entro la fine del 1940, assicurando però, se l'esercito si fosse impegnato a garantire un nuovo ordine di 500 carri, di poter ultimare l'intera commessa entro il dicembre 1941. Solo l'8 giugno, due giorni prima dell'entrata in guerra, il generale Ubaldo Soddu – a quella data sottosegretario di Stato alla Guerra – inviava una lettera all'amministratore delegato dell'Ansaldo in cui dichiarava di prendere atto dell'impegno a consegnare 200 M13 entro la fine dell'anno e 100/130 carri al mese di tutti i tipi (M6, M13 e autoblindo), ma non accennava per nulla all'aumento degli ordini, ritenendo probabilmente sufficienti i quantitativi previsti (che sarebbero divenuti operativi non prima della primavera 1941)⁷¹⁵. Era l'inizio di un susseguirsi di fraintendimenti e di incomprensioni fra le autorità militari e i vertici delle grandi imprese che avrebbero

contrassegnato l'intera vicenda bellica fino all'armistizio. Pochi giorni dopo Agostino Rocca era costretto a ricordare che l'Ansaldo era in grado di consegnare al collaudo entro la fine del 1940 non più di 120 carri, di cui 90 pronti per la spedizione, sottolineando che il prototipo inviato a Roma il 15 ottobre 1939 era stato omologato dagli esperti dell'esercito solo dopo quattro mesi, con la richiesta di numerose modifiche⁷¹⁶. L'impressione che offrono i documenti è sconfortante: le operazioni militari non erano ancora effettivamente cominciate e già militari e industriali si rinfacciavano negli atti ufficiali le reciproche responsabilità per i ritardi dell'apprestamento bellico, preparando in tal modo le future giustificazioni se l'esito del conflitto non fosse stato positivo.

In realtà Agostino Rocca pensava già al dopoguerra e alla riconversione della fabbrica: il suo progetto era quello di avviare il montaggio dei trattori agricoli a Pozzuoli. Perciò, fin dall'estate 1940, aveva chiesto di poter decentrare una parte della produzione dei carri armati nello stabilimento campano, ma l'amministrazione militare si era opposta, ritenendo che i limiti della produzione delle corazze negli impianti siderurgici (Siac e Terni) e le deficienze delle materie prime rendessero superflua la creazione di un altro stabilimento di montaggio dei carri. Un ancor più chiaro segno di questa assenza di visione strategica, insieme del duce e dello Stato maggiore, era la comunicazione di Soddu all'Ansaldo (siamo nel settembre 1940) «che per superiori disposizioni» lo sviluppo del nuovo programma di costruzioni per i carri armati doveva essere ridotto, e che le fabbriche addette «erano largamente sufficienti al bisogno»⁷¹⁷.

Alla fine dell'anno la disfatta dell'armata italiana in Cirenaica indusse lo Stato maggiore a un radicale ripensamento. Nel frattempo Soddu aveva «bruciato» la propria carriera in Albania, e Badoglio si era dimesso dopo gli attacchi di Farinacci in due violenti articoli pubblicati sul «Regime fascista» nel novembre 1940⁷¹⁸.

L'avvio del montaggio dei carri armati a Pozzuoli sarebbe stato autorizzato solo nell'ottobre 1941, ma in quei mesi l'attenzione di generali e industriali si era concentrata sulla produzione di nuovi modelli che potessero fronteggiare la superiorità dei mezzi britannici.

In realtà lo Stato maggiore, dopo aver cercato di superare il monopolio Ansaldo-Fiat coinvolgendo nella produzione anche altre imprese (Tecnomasio Brown Boveri, Savigliano, Reggiane e Lancia)⁷¹⁹, stava ora accarezzando l'idea di far riprodurre su licenza il carro tedesco modello T3 progettato dalla Skoda. Progetto rilanciato dalla Fiat (alla quale evidentemente il patto con l'Ansaldo non conveniva più) durante un colloquio fra Valletta e Cavallero nel giugno 1941⁷²⁰: in un primo momento il capo di Stato maggiore approvò l'iniziativa e sollecitò l'impresa a concertare insieme all'Ansaldo l'accordo con il comando tedesco e l'avvio della produzione, in attesa che si concretizzassero gli studi delle due società per l'allestimento di un nuovo mezzo pesante da 25 tonnellate, dotato di un cannone da 75 mm. Pochi mesi dopo, però, Cavallero sembrava aver cambiato idea: sarebbe stato l'esercito ad ottenere direttamente la licenza di produzione, e poi avrebbe autonomamente scelto le imprese preposte allo svolgimento delle commesse⁷²¹. Nell'ottobre 1941 altro colpo di scena: lo Stato maggiore aveva deciso di affidare la fabbricazione del carro T3 a tre aziende del gruppo IRI, la Oto, la Terni e l'Alfa Romeo⁷²². Pochi giorni dopo Rocca denunciava all'IRI che l'Ansaldo non era stata avvertita dell'iniziativa, il che era in contrasto con le regole concordate all'interno del gruppo, secondo le quali quando un'azienda intendeva avviare una produzione già svolta da un'altra, aveva «il dovere di darne avviso a questa», per stipulare eventuali accordi «nell'interesse generale» e comunque per mettere in comune le esperienze già acquisite⁷²³. Più tardi l'amministratore dell'Ansaldo tornava alla carica presso le autorità militari⁷²⁴ presentando un memoriale, intitolato *Eventuale sviluppo produzione carri armati*, in cui ribadiva che ogni nuovo progetto per gli armamenti andava discusso «preliminarmente in sede tecnico-industriale», sottolineando ancora una volta i ritardi degli ordini e le contraddizioni nella scelta dei tipi. Nel documento si evidenziava che per ottenere i «massimi rendimenti» quantitativi e qualitativi, fondamentali durante la guerra, era necessario utilizzare quei «centri specializzati» che si erano «affinati attraverso una lunga e sicura

esperienza», essendo più facile e vantaggioso incrementare la loro produttività piuttosto che creare impianti nuovi ove non vi fossero «tradizioni di specializzazione». Alla fine l'alto comando rinunciò al carro tedesco e decise di puntare sul nuovo carro armato italiano P40, progettato dall'Ansaldo e dalla Fiat e favorito dal generale Pietro Ago⁷²⁵, presidente del Comitato superiore armi e munizioni, probabilmente sia per non dipendere dall'alleato in un settore strategico sia per i tempi lunghi richiesti dal progetto.

Complessivamente, dal 1939 al 1943 sarebbero stati prodotti 3.419 corazzati, di cui 1.834 carri medi e 645 semoventi⁷²⁶; rispetto alle commesse sarebbe stato consegnato il 100% dei carri leggeri e delle autoblindo, l'82,5% dei carri medi, ma solo il 5,6% dei carri pesanti, progettati troppo tardi per entrare in linea prima dell'armistizio. Oltretutto, la maggior parte delle commesse era stata assegnata dopo l'inizio della guerra e questo incise sul rendimento delle industrie: sembra che la produzione massima mensile, pari a 185 unità, sia stata raggiunta nel giugno 1942, con un utilizzo di appena il 50% della capacità produttiva.

In realtà, l'unica arma che avesse fin dall'anteguerra una chiara percezione dei propri compiti futuri era la marina e, seppur con i ritardi determinati dall'evolversi del conflitto, la programmazione delle costruzioni navali nei cantieri procedeva meglio che negli altri settori. Non era compito dell'industria privata progettare e sviluppare autonomamente i carri armati, ma erano piuttosto gli organi tecnici dell'esercito che avrebbero dovuto studiare i mezzi sulla base degli orientamenti strategici e dei probabili fronti di guerra. Pur con tutti i limiti imposti dalla guerra, sembra di poter percepire che le industrie, sia quelle pubbliche sia quelle private, fossero più sensibili e dinamiche rispetto al ministero della Guerra, allo Stato maggiore e alla burocrazia militare, che ritardava l'immissione nella produzione dei nuovi armamenti con estenuanti collaudi: quando lavorava per le forze armate tedesche⁷²⁷ – cosa che era resa possibile dall'ampia capacità produttiva inutilizzata – l'industria italiana conseguiva risultati eccellenti⁷²⁸. Forse questa maggiore «visione prospettica» era frutto, almeno nei manager più capaci come Rocca e Valletta di una strategia di lungo periodo, che andava oltre il conflitto,

utilizzando i copiosi investimenti resi possibili dalle commesse belliche per porre le premesse di una modernizzazione complessiva dell'apparato industriale, rafforzando la concentrazione e la standardizzazione delle produzioni, nella generale previsione di un ampliamento del mercato.

Il più intransigente nel denunciare per tutta la durata del conflitto le carenze del sistema di pianificazione della produzione bellica sarebbe stato Agostino Rocca. Fin dal luglio 1941, sulla base dell'esperienza del primo anno di guerra, il manager genovese evidenziava che la produzione degli armamenti era ostacolata dalla mancanza di un «programma organico e preciso» sui tipi e sul numero delle artiglierie necessarie, e dalle carenze di materie prime, conseguenti anche al «metodo laborioso ed inadeguato» di ripartizione⁷²⁹. In particolare, l'incertezza del ministero della Guerra provocava a) la frammentazione delle commesse in più contratti per quantitativi in genere inadeguati a stabilire «un programma concreto» di produzione in serie; b) la ricerca di nuove materie prime per poter procedere all'allestimento dei nuovi modelli, con il conseguente spreco dei materiali già predisposti; c) l'incertezza «sulla continuità» dei programmi, che in breve tempo venivano prima sospesi e poi ripresi.

Nel giugno 1942 Rocca avrebbe nuovamente denunciato le disfunzioni arrecate alla produzione bellica dalla mancata concentrazione del settore siderurgico indirizzando a Menichella un promemoria intitolato *Elementi e direttive di massima per lo studio del concentramento dell'industria siderurgica*, elaborato da lui stesso per il vicepresidente della Corporazione della siderurgia, Manni. Nel documento egli evidenziava come in nessun altro comparto dell'industria «la saturazione della capacità produttiva degli impianti» consentiva di ottenere vantaggi così elevati; dopo aver delineato i ritardi e gli sprechi di materiali e materie prime forniti dalla Germania, determinati dall'errore di «voler conservare in attività tutte le acciaierie esistenti», molte delle quali, in particolare le più piccole, non sarebbero state in grado di sopravvivere se non avessero integrato «le poche produzioni di qualità o speciali con produzioni comuni», egli auspicava la chiusura degli impianti più inefficienti, ammonendo che in guerra «gli interessi aziendali» avrebbero dovuto

evidentemente essere posposti «all'interesse generale»⁷³⁰. Il disappunto di Rocca – che doveva continuamente fare i conti con il mito della produzione Ansaldo nella Grande Guerra, alimentato dalla pubblicistica di parte fascista e dai memoriali che puntualmente Pio Perrone faceva pervenire direttamente al duce e allo Stato maggiore⁷³¹ – nasceva proprio dal fatto che si stava sprecando l'occasione per una radicale modernizzazione del sistema produttivo italiano. Il punto cruciale, come egli affermava in un altro documento, era costituito dall'assenza di un vero e proprio «comando unico» della produzione di guerra: l'errore era «nel sistema», perché il Fabbriguerra, «eccessivamente burocratico e con insufficienza di competenti», risultava del tutto inadeguato a svolgere quel compito, facendo rimpiangere il contributo individuale dei grandi industriali privati all'attività del ministero della Produzione bellica nel primo conflitto mondiale⁷³². Ma gli stessi imprenditori erano corresponsabili della situazione, secondo l'amministratore dell'Ansaldo, perché, come dichiarò in un intervento all'Unione industriali di Torino nella primavera 1943, anch'essi intralciavano il conseguimento della necessaria unità di comando, della concentrazione della produzione e di una più moderna organizzazione del lavoro, e ogni volta che si registrava un «sostanziale conflitto d'interessi» dal mondo degli imprenditori nascevano «disordini e ammutinamenti», poiché «lo spirito di antagonismo interno» prevaleva sull'interesse nazionale⁷³³.

Solo agli inizi del 1943, però, si arrivò a una parziale soluzione del problema del «comando unico», trasformando il sottosegretariato per le Fabbricazioni di guerra – che fino ad allora non aveva avuto poteri paragonabili a quelli delle corrispondenti istituzioni operanti nel precedente conflitto (come aveva giustamente rilevato Agostino Rocca) – in un vero e proprio ministero per la Produzione bellica e, soprattutto, procedendo alla costituzione di «giunte» in cui avrebbero operato assieme imprenditori e militari per concepire le scelte organizzative e produttive relative alla fabbricazione degli armamenti. Lo stesso IRI, secondo Rocca, era stato troppo rispettoso dell'indipendenza delle singole imprese, senza porsi sino in fondo l'obiettivo della concentrazione e standardizzazione della produzione nella prospettiva di quella radicale modernizzazione

dell'apparato industriale del paese indispensabile per accrescerne la competitività economica nel dopoguerra. Su questo punto, nel maggio 1943, Rocca ebbe un acceso scontro anche con Menichella. Il diverbio nacque proprio sulle disfunzioni del settore siderurgico dell'IRI a causa delle accuse che Rocca aveva indirizzato alla Finsider⁷³⁴, denunciando i ritardi nelle consegne di fucinati d'acciaio da parte della Terni e della Siac e auspicando che finalmente si procedesse alla chiusura d'autorità degli impianti peggiori e al concentramento delle lavorazioni solo in quelli più efficienti⁷³⁵.

Agostino Rocca era probabilmente affascinato dalla rivoluzione che Albert Speer⁷³⁶, l'architetto di Hitler, dal 1941 a capo del ministero degli Armamenti e della produzione bellica – Reichsminister für Rüstung und Kriegsproduktion (Ruk) –, stava apportando all'industria militare germanica, infondendo un'energia manageriale in un settore fino ad allora governato dai militari secondo logiche non industriali, fattore che consentì alla Germania, grazie anche a un grande sforzo di concentrazione e standardizzazione, di conseguire i massimi livelli della produzione bellica nel 1944 (l'anno però dello sbarco in Normandia e della grande offensiva aerea sulla Germania). E infatti durante l'interregno badogliano⁷³⁷ il manager genovese si era distinto per aver presentato fin dal 20 agosto un programma produttivo dell'Ansaldo per il dopoguerra⁷³⁸ e per aver fatto pubblicare e diffondere all'interno dell'azienda la nuova Costituzione dell'Urss, giustificando l'evento, in quel «periodo di discussioni politiche, di manifestazioni, di tendenze e preparazioni di partiti», come un utile contributo «a scopo di cultura e informazione»⁷³⁹ e sottolineando nelle note di presentazione che, al di là delle apparenze democratiche, in realtà il Partito comunista esercitava ancora una ferrea dittatura, sottoponendo la società sovietica a un controllo «rigidissimo» e a una «disciplina di ferro», oltre che nell'ambito politico, anche in quello produttivo.

Nonostante queste sue posizioni, però, dopo l'armistizio e la costituzione della Repubblica Sociale Italiana (Rsi) Rocca avrebbe rifiutato l'offerta del maresciallo Graziani di divenire il nuovo «capo» della produzione bellica nazionale⁷⁴⁰, ritenendo che una nuova

organizzazione italiana avrebbe rischiato di «paralizzare o comunque contrastare gravemente» la ripresa della produzione industriale che si stava verificando «sotto l'impulso delle ordinazioni e della organizzazione germanica». In un promemoria allegato alla lettera inviata al capo delle forze armate repubblicane, Rocca sottolineava che i non buoni risultati conseguiti prima dell'armistizio erano da addebitarsi anche al regime di «profonda indisciplina» che caratterizzava l'industria italiana, a cui neanche il regime fascista era riuscito a porre rimedio per mezzo delle proprie riforme⁷⁴¹. Perciò non era stato possibile ottenere miglioramenti nel campo della «razionalizzazione della produzione, dei concentramenti industriali, dell'accentramento di comando, della messa in comune di brevetti e procedimenti e del trasferimento di macchine e tecnici da uno stabilimento all'altro». L'anarchia produttiva, aiutata anche dall'«incertezza ed incredibile mutevolezza» dei comandi militari e della marina mercantile, che aveva determinato l'«insufficienza» della produzione bellica, era stata però generata soprattutto «dalla mancanza di autorità degli organi di comando della produzione», determinando l'incapacità di sfruttare razionalmente tutte le materie prime, sia nazionali sia concesse dalla Germania. Ora, finalmente, la Germania stava predisponendo un'«organizzazione per l'inquadramento ed il coordinamento» della produzione bellica italiana, affidando alle industrie rilevanti commesse per nuovi programmi di fabbricazione. Inoltre, mentre fino all'armistizio la maggior parte degli industriali e dei dirigenti aveva osteggiato, «per motivi di interesse e di prestigio», qualsiasi «intervento coordinatore» da parte delle autorità italiane, ora, al contrario, accettava, «con prontezza e disciplina, sia pure forzata», ogni richiesta dei comandi germanici. Questa situazione offriva l'opportunità di costituire «il comando unico» della produzione bellica delle forze dell'Asse: le forze armate tedesche già distribuivano le materie prime, controllavano le comunicazioni, e stavano pianificando la fabbricazione su scala globale; sembrava quindi inevitabile – come concludeva Rocca – che la Germania assumesse il comando della produzione bellica, con la possibilità di gestirla «su tutto lo scacchiere europeo», programmando le necessarie integrazioni fra i vari paesi. In quel momento storico la scelta «della

soluzione più razionale» per il destino dell'industria italiana e del paese doveva essere compiuta a qualunque costo, antepoendola anche allo spirito patriottico.

Dovevano essere parole dolorose per Agostino Rocca, perché egli sacrificava il proprio patriottismo alla fede nella rivoluzione manageriale. Naturalmente non credeva alla vittoria dell'Asse, e i fascisti repubblicani vedevano in lui un avversario, alla stregua dei grandi industriali privati⁷⁴² (nella primavera del 1944 lo avrebbero anche arrestato e sarebbe stato rilasciato solo per l'immediato intervento delle autorità militari germaniche, che lo avrebbero protetto fino alla fine della guerra⁷⁴³). Il fatto è che il generale Hans Leyers, il rappresentante di Speer in Italia⁷⁴⁴, e gli altri uomini del Ruk erano uomini d'impresa, con i quali era facile intendersi e con i quali si poteva avviare una collaborazione che consentisse di «traghetare» le aziende italiane verso il dopoguerra, magari sfruttando l'immissione di tecnologia tedesca nella produzione per avviare finalmente il nuovo corso dell'industria italiana. Come attestava un documento tedesco già nel febbraio 1942, «l'avversione di Fabbriguerra a permettere esplorazioni dirette [fra industrie italiane e autorità germaniche] si basa sul fatto che molti imprenditori italiani preferiscono le commesse tedesche a quelle italiane, *perché il modo tedesco di svolgimento è più realistico, puntuale, sicuro e rapido*»⁷⁴⁵.

2. L'IRI dal 10 giugno 1940 all'8 settembre 1943

2.1. Il ruolo dell'IRI nella politica del Regime

La posizione dell'IRI nell'ambito del Regime sembrava ancora insicura, o almeno così appariva agli uomini delegati alla sua guida. Pesava l'uscita dalla scena di Beneduce, perché Giordani e Menichella, seppur uomini di fama e valore, non potevano aspirare a intrecciare un rapporto personale e fiduciario con il duce (non è probabilmente un caso che durante la guerra i singoli capi d'azienda, come Agostino Rocca, intrattenessero relazioni dirette sia col capo del governo sia con i vertici delle forze armate). Restavano inoltre

inalterate le velleità di controllo del ministero delle Corporazioni, in un contesto in cui la guerra aveva riportato all'attualità i temi dell'ordinamento corporativo e della socializzazione dell'industria.

La preoccupazione dell'IRI sembra trapelare da un documento elaborato, alla fine del 1940, apparentemente solo per auspicare il raddoppio del fondo di dotazione da uno a due miliardi di lire⁷⁴⁶. L'aumento, oltre a dimostrare che l'Istituto era in grado di conseguire gli obiettivi «politici e autarchici» assegnatigli dallo Stato, avrebbe garantito una maggiore capacità economica, anche in considerazione dei compiti che esso avrebbe potuto svolgere nei territori occupati assumendo le partecipazioni industriali francesi e inglesi, evitando così che fossero acquisite «a prezzi di liquidazione» dai gruppi privati, per poi rivenderle sul mercato, ma a condizioni vantaggiose per la collettività nazionale. Inoltre, avrebbero potuto essere aumentati i fondi che, secondo le indicazioni dello statuto, dovevano essere destinati a finanziare scopi sociali, come l'istruzione professionale e le provvidenze a beneficio dei lavoratori.

Nella parte conclusiva del documento si indulgeva ad una polemica demagogica che sembrava avere come destinatari l'industria privata e quelle istituzioni del Regime che stavano cercando di ampliare il loro raggio d'azione sull'Istituto. Da un lato si affermava, infatti, che il potenziamento economico dell'IRI rappresentava anche l'occasione per determinare definitivamente «l'alto comando dell'ente», sia per dargli «maggior prestigio», sia per risolvere i dubbi che, «talora subdolamente, talora apertamente», venivano posti circa i limiti dell'attività dell'Istituto dai «nostalgici dell'economia liberista», che avrebbero voluto conservare all'IRI solo le fabbriche di armamenti e le linee di navigazione, e «dai maneggioni della cosiddetta alta industria [*sic*]», ai quali da sette anni, con il controllo pubblico degli istituti di credito, era stato impedito «di affondare le mani nei risparmi del popolo». Dall'altro lato, si sosteneva che dovevano essere definitivamente stroncati tutti i tentativi di «distruggere o paralizzare» l'Istituto ad ogni mutamento del ministro delle Finanze o di quello delle Corporazioni, addivenendo anche a una precisa attribuzione delle competenze dei due dicasteri sull'attività dell'IRI. I vertici dell'Istituto proponevano una soluzione diversa, che apparentemente avrebbe rafforzato i vincoli e i tutori ma che in realtà, estendendo il

numero dei controllori, pareva mascherare la volontà di garantirsi un'ampia libertà, mantenendo sostanzialmente solo la figura del capo del governo come organo supremo di controllo: era ipotizzata, infatti, la formazione di un comitato composto dai ministri delle Finanze, delle Corporazioni, dell'Agricoltura e degli Scambi e valute, presieduto dal duce, a cui, eventualmente, avrebbe potuto aggregarsi anche il sottosegretario alle Fabbricazioni di guerra. Contemporaneamente era previsto che al consiglio di amministrazione dell'IRI (che era composto da alti funzionari dei dicasteri interessati) sarebbe stata delegata una funzione meramente amministrativa, mentre il presidente avrebbe assunto una posizione analoga a quella che nell'ordinamento del credito rivestiva il governatore della Banca d'Italia. La memoria, con allegato un disegno di legge di riforma, fu sottoposta all'approvazione di Mussolini, che in quel momento non assunse nessuna decisione.

La questione del controllo dell'Istituto, però, sarebbe tornata d'attualità alla vigilia del crollo del Regime, e questa volta per volontà del nuovo ministro delle Corporazioni, Tullio Cianetti. Proveniente dalle fila della Confederazione dei lavoratori dell'industria⁷⁴⁷, Cianetti era un «uomo nuovo» del Regime, che si caratterizzava per la sua posizione apertamente radicale sui temi di politica economica e sociale, ed era sopravvissuto al drastico rivolgimento del governo operato dal duce nel febbraio 1943, dapprima conservando il proprio ruolo di sottosegretario alle Corporazioni e poi, a causa della grave malattia del titolare Tiengo, subentrandogli nella carica di ministro due mesi dopo⁷⁴⁸. Egli avrebbe dovuto contribuire a «rivitalizzare» il Regime nella fase più critica della sua storia, e sembra che Mussolini intendesse avvalersene per accentuare il controllo dello Stato sull'economia e per varare quei provvedimenti di politica sociale rivolti ai lavoratori, ai tecnici e ai giovani, che avrebbero dovuto ripristinare il consenso al governo e, nello stesso tempo, rappresentare un segnale per la grande borghesia e per tutti quei settori del mondo economico che premevano per una rapida uscita dal conflitto⁷⁴⁹.

Nelle sue memorie Cianetti narra di aver convinto il duce che per conseguire un più efficace coordinamento del controllo della

produzione bellica era necessario accentuare il ruolo del proprio dicastero come centro nevralgico del settore industriale nel suo complesso⁷⁵⁰, elevando il Comitato corporativo centrale ad «alto regolatore della disciplina economica nazionale» e procedendo senza indugi verso la progressiva socializzazione del sistema produttivo a partire dalle imprese più grandi, cominciando proprio dall'industria pubblica. Mussolini si sarebbe dichiarato d'accordo, accettando di avviare immediatamente le procedure del caso. Nel frattempo Cianetti presentò al duce un progetto di legge – che era probabilmente frutto di alcune conversazioni preliminari fra i due⁷⁵¹ – per porre l'IRI sotto il predominante controllo del suo ministero⁷⁵². Di qui una reazione del ministro delle Finanze, Giacomo Acerbo, che negò alle Corporazioni il diritto di assumere una funzione preminente di controllo sull'Istituto⁷⁵³. Le controdeduzioni elaborate dal suo dicastero⁷⁵⁴, sottoposte all'attenzione di Mussolini e probabilmente predisposte con il concorso di uomini dell'IRI, escludevano una reale preminenza delle Finanze, dato che i due dicasteri erano posti sul piano di parità nella giunta esecutiva, e sottolineavano che l'ente era un «organo autonomo», al pari dell'Ina e dell'Inps, e che la legge attribuiva la funzione di comando decisivo solo al capo del governo⁷⁵⁵. Una diversa concezione dell'Istituto avrebbe potuto essere giustificata solo se esso avesse avuto un «controllo totalitario», e non soltanto parziale, di alcuni settori produttivi, ma – e qui il documento poneva la questione essenziale, che avrebbe dovuto frenare l'intera operazione ponendone in risalto la natura «eversiva» all'interno del Regime – la situazione era assai diversa, né, soprattutto, quello sembrava il momento più adatto per sperimentare «un diverso e rivoluzionario assetto» dell'intervento pubblico nell'industria.

Un altro scontro il ministro delle Corporazioni lo ebbe nello stesso periodo con il capo del dicastero di Grazia e giustizia, Alfredo De Marsico. Cianetti, che già nel 1937 aveva presentato a Mussolini un progetto sull'azionariato degli operai e sulla loro partecipazione agli utili delle aziende⁷⁵⁶, intendeva ora procedere più rapidamente sulla strada della socializzazione delle imprese. Come egli aveva

dichiarato al duce – che gli aveva chiesto se i tempi fossero maturi per avviare la riforma – le guerre acceleravano «fatalmente i tempi dell'evoluzione sociale»: certo, si sarebbero avute «violente reazioni» da parte di alcuni capitalisti privati, ma era tempo che quei «signori» si convincessero definitivamente che quello era il momento delle scelte, «o corporativismo o collettivismo».

A metà giugno Cianetti presentò al ministro di Grazia e giustizia la bozza di un decreto legge che prevedeva la possibilità di concepire una «gestione speciale» per le imprese di grandi dimensioni e di particolare importanza bellica, da effettuarsi sotto forma di «gestione diretta» dello Stato, mediante la designazione del presidente del consiglio di amministrazione (da parte di Confindustria), di un sindaco e di un terzo degli amministratori (da parte della Confederazione dei lavoratori)⁷⁵⁷, e che, in pratica, integrava il progetto che avrebbe dovuto portare l'IRI sotto il controllo delle Corporazioni. Mussolini desiderava che i dicasteri interessati (Corporazioni, Finanze, Grazia e giustizia) concertassero assieme una soluzione⁷⁵⁸, ma la recisa opposizione di Acerbo e De Marsico lo convinse ad accantonare i due decreti, probabilmente promettendo a Cianetti di ridiscuterli dopo l'estate.

È plausibile ritenere che effettivamente Mussolini avesse dato il suo assenso di massima, e che quindi meditasse seriamente fin dalla primavera 1943 sulla possibilità di avviare la socializzazione, almeno di una parte, delle grandi imprese italiane. È altrettanto probabile che i risultati insoddisfacenti della produzione degli armamenti avessero influenzato la sua decisione. Egli sembrava convinto che la grande borghesia industriale avesse sistematicamente sabotato lo sforzo bellico italiano: nel febbraio 1944, certo anche per l'influsso che gli eventi scaturiti dal 25 luglio avevano prodotto su di lui, aveva giustificato all'ambasciatore tedesco Rudolf Rahn la decisione di procedere alla socializzazione delle imprese anche perché «le aziende dirette dall'IRI avevano dato negli anni della guerra risultati migliori delle imprese private»⁷⁵⁹. Probabilmente non era vero, ma questa era la sua impressione, acquisita certamente fin dai primi anni del conflitto. Alcuni dei suoi ultimi atti politici prima della caduta del Regime sembravano confermarlo: come la costituzione, nel

febbraio 1943, della Commissione centrale per la revisione dei contratti di guerra⁷⁶⁰ e, soprattutto, le dichiarazioni al direttorio nazionale del Pnf, ove, partendo dalla premessa che era indispensabile unificare, «con disciplina severa [...] e spietata», la produzione industriale, aveva proclamato che per conseguire tale obiettivo era necessario avere il coraggio di eliminare tutte le industrie che non avevano più ragione di sopravvivere e allontanare tutti gli industriali che non erano più «all'altezza della situazione».

Può darsi che l'enfasi posta, a partire dalla primavera 1943, sulla politica economica e sociale fosse velleitaria e demagogica; è altrettanto vero, però, che le riforme operate nel 1936 e 1937 avevano posto a disposizione dello Stato, tramite l'IRI, gli strumenti per aumentare il controllo sull'economia nazionale⁷⁶¹. Una conferma indiretta dell'importanza politica assunta dall'Istituto nell'ambito del Regime è data dalla richiesta di Giuseppe Bottai di assumerne la presidenza, richiesta fatta al duce nel marzo 1943, dopo essere stato estromesso dal governo⁷⁶². Bottai, che in realtà avrebbe aspirato alla guida del Pnf, non era certo uomo da ambire a una sinecura qualsiasi, tanto più per la passione che aveva trasfuso nel dibattito ideologico sulle Corporazioni. In un primo momento Mussolini si era detto d'accordo; poi, però, vi aveva ripensato e, giustificandosi col fatto che Giordani non aveva palesato l'intenzione di lasciare la propria carica, gli aveva detto che riteneva più congeniale per lui la successione a Dino Grandi alla presidenza della Camera⁷⁶³. Rimaneva, comunque, visibile una sorta di «linea generale» (che avrebbe trovato uno sbocco in caso di esito vittorioso della guerra) che avrebbe portato l'IRI ad ampliare il numero delle società controllate e, al tempo stesso, a perdere la natura «privatistica» che ne aveva caratterizzato l'azione, lasciando sempre più spazio al controllo dello Stato. In tal senso, sembra che il commissariamento dell'Istituto operato dopo l'8 settembre e, soprattutto, il suo inserimento assieme all'Imi all'interno del nuovo Istituto di gestione e finanziamento (Igefi) – creato nel febbraio 1944, proprio contemporaneamente alla legge sulla socializzazione, per porre entrambi gli enti sotto il diretto controllo del ministero dell'Economia nazionale, anche se d'intesa con quello delle Finanze

– rappresentino elementi di continuità (pur se il provvedimento del 1944 era più radicale) con i progetti elaborati da Cianetti nel maggio-giugno 1943 e sostanzialmente condivisi da Mussolini, benché egli li ritenesse prematuri.

2.2. *L'espansione all'estero*

L'aumento del fondo di dotazione dell'IRI da uno a due miliardi di lire, sancito dalla legge 14 settembre 1941, n. 1068, era stato giustificato anche in previsione dell'ampliamento dell'attività dell'Istituto nei nuovi territori controllati dalle forze armate italiane. In un contesto, peraltro, che scontava la debolezza della posizione dell'Italia e l'incapacità di fronteggiare ovunque la preponderanza tedesca, anche là ove gli accordi intercorsi fra le due diplomazie avrebbero dovuto salvaguardare i preminenti interessi nazionali⁷⁶⁴. Così, nel settembre 1940, il ministro delle Finanze, Paolo Thaon di Revel, aveva incoraggiato l'IRI a potenziare l'organizzazione all'estero della Banca Commerciale Italiana per fronteggiare la penetrazione economica germanica in Europa orientale e nei Balcani⁷⁶⁵, mentre il Credito Italiano aveva elaborato uno studio sulle possibilità di ampliamento nei territori che avrebbero dovuto essere attribuiti all'Italia⁷⁶⁶, e il Banco di Roma sperava di entrare in possesso delle filiali delle banche britanniche in Egitto⁷⁶⁷. Nell'estate 1942 una relazione dell'istituto romano sanciva il fallimento di questo disegno: nei paesi alleati dell'Asse e in quelli occupati le banche italiane (filiali, controllate e nuove acquisizioni) erano passate da 12 a 13, mentre quelle tedesche da 16 a 48⁷⁶⁸. Ma la situazione era davvero avvilente se si considerava che l'unica novità era rappresentata dall'apertura della filiale della Banca Nazionale del Lavoro a Madrid, nel maggio 1941⁷⁶⁹.

L'unico paese ove sembrava esserci spazio per la penetrazione economica era la Croazia: i programmi italiani si saldavano con i progetti maturati nel passato, come nel caso della Società forestale triestina⁷⁷⁰ e della Dalmatienne. Quest'ultima era il più rilevante interesse italiano nell'area della ex Jugoslavia. La società era sorta all'inizio del Novecento, su iniziativa della Terni, al fine di sfruttare le

acque dei due fiumi dalmati, Kerka e Cetina, per produrre energia elettrica da utilizzare in industrie elettrochimiche ed elettrosiderurgiche⁷⁷¹.

La Dalmatienne era al centro di un ampio progetto (elaborato dai vertici dell'IRI, e probabilmente il più importante formulato dall'Italia nei territori occupati durante la guerra) che prevedeva l'utilizzo dell'energia elettrica per sviluppare, oltre alle produzioni di ferroleghe e prodotti azotati, anche quella dell'alluminio. Quest'ultima, in particolare, costituiva l'iniziativa fondamentale: si sarebbe incrementata la produzione acquisendo la fabbrica di Lozovac in territorio croato⁷⁷², che avrebbe costituito il primo nucleo di un grande distretto industriale, e integrandola con i giacimenti di bauxite della Croazia e della Grecia, con il carbone importato dalla Monte Promina⁷⁷³ (compagnia mineraria totalmente controllata dall'Istituto) e, naturalmente, con la Dalmatienne per la fornitura dell'energia elettrica⁷⁷⁴.

L'aspetto più paradossale dell'intera vicenda, in cui per una volta non vi erano palesi inframmettenze degli Alleati, era che per il controllo di Lozovac, appartenente a una società anonima serba e gestito, dopo l'occupazione delle truppe italiane, da un tecnico dell'IRI (Antonio Salaroli, l'amministratore della società elettrica), si innescò una competizione fra l'Istituto e alcuni gruppi privati, che il governo non fu assolutamente in grado di risolvere.

La prima a farsi avanti fu la Montecatini, che aveva aperto una rappresentanza a Zagabria e stava progettando la creazione di alcuni impianti per la produzione dei perfosfati e del cemento⁷⁷⁵. Ma il concorrente più determinato era la Fiat, che stava intraprendendo un ambizioso piano di sviluppo anche nei Balcani⁷⁷⁶. L'IRI fu informato che la società torinese stava cercando di comprare Lozovac⁷⁷⁷, e la sua reazione fu immediata. Giordani scrisse a Bastianini (allora governatore della Dalmazia) che l'eventuale passaggio dello stabilimento a un gruppo privato, piuttosto che a un ente che svolgeva la propria azione «esclusivamente» nell'interesse dello Stato italiano, avrebbe potuto compromettere l'intero programma. All'inizio di agosto, dopo che era trapelata la notizia che

la Fiat sarebbe stata ormai in procinto di entrare in possesso dello stabilimento, Menichella scrisse direttamente a Valletta, ricordandogli che anche l'IRI aveva ottenuto un'opzione d'acquisto, ma che aveva ritenuto essere preminente interesse nazionale non esercitarla perché «l'esorbitante prezzo richiesto» sarebbe andato a «tutto vantaggio di un ebreo e di una cittadina serba»; l'Istituto riteneva comunque che l'accordo tra i due governi fosse la via maestra per aggiudicare «ugualmente all'Italia» l'impianto a un prezzo più basso⁷⁷⁸.

Non siamo qui di fronte a una reazione a caldo: le stesse espressioni sarebbero state ripetute altre due volte in una relazione indirizzata due mesi dopo al ministro delle Corporazioni, Renato Ricci, con l'aggravante che la signora Ivanovic veniva ora definita come «la moglie serba-ortodossa, già residente a Zagabria»⁷⁷⁹. Chiaramente gli uomini dell'IRI desideravano che quelle considerazioni pervenissero sulla scrivania di Palazzo Venezia. Si era certamente trattato di un atto quantomeno inelegante nei confronti di Valletta⁷⁸⁰, mentre Menichella non poteva ignorare che la condizione degli ebrei in Croazia era tragica; ma evidentemente in questo caso l'argomento poteva divenire un'arma decisiva nello scontro che stava impegnando l'Istituto contro la Fiat⁷⁸¹. E che non riguardava solo i territori occupati. Il fronte principale, infatti, era quello della siderurgia: la Fiat desiderava creare un nuovo stabilimento a ciclo integrale a Marghera, ma questo per l'IRI era inconcepibile, perché avrebbe danneggiato la Finsider. In un primo momento l'Istituto aveva cercato di frenare l'azienda torinese offrendole una partecipazione paritaria nel nuovo progetto della Siac a Genova-Cornigliano, ma le trattative erano fallite⁷⁸². E, come sottolineava Giordani, non per «cattiva volontà» dell'IRI, ma solo perché la Fiat pretendeva una posizione maggioritaria nella combinazione, cosa che era stata esclusa personalmente dal duce; evidenziando il danno che ne sarebbe derivato per le aziende siderurgiche pubbliche e per i risparmiatori che avevano sottoscritto le obbligazioni della Finsider, Giordani chiese ufficialmente al governo di respingere o comunque bloccare la richiesta almeno fino a quando non si fosse discusso «quale assetto definitivo» avrebbe

dovuto assumere il settore in generale in Italia, e non secondo il tornaconto «particolare» dell'azienda torinese⁷⁸³.

Ritornava qui, in qualche modo, l'asprezza dei toni – ma in misura largamente superiore e con accenti assai più violenti – tipica delle polemiche verso i banchieri privati all'inizio della storia dell'IRI. Può anche darsi che si trattasse solo di meri espedienti tattici per portare a buon fine i propri piani, ma in Menichella, in particolare, si coglie una sensibile avversione per i capitalisti privati, specialmente per la Fiat, che coincideva certamente con l'inveterata diffidenza di Mussolini per i vertici della casa torinese. Dagli atti e dai documenti, insomma, sembra trapelare una visione ideologica della funzione sociale dell'impresa pubblica, certamente accentuata dagli effetti della guerra, ma sicuramente rintracciabile anche prima, in nome di un'etica più nobile e superiore rispetto a quella privata. Le industrie dello Stato, se guidate da amministratori e tecnici competenti e onesti, sono più efficienti e servono meglio la collettività nazionale, soprattutto nei momenti di crisi, perché i profitti vanno a beneficio della nazione e non dei singoli individui: questo era il messaggio insito nelle affermazioni dei dirigenti dell'Istituto. Menichella e Giordani nel solco di Beneduce? È probabile, stando a quanto era scritto a conclusione del documento *L'intervento dello Stato nell'attività industriale*, inviato dal presidente dell'IRI al duce nel 1936 e che allora era stato ritenuto troppo radicale⁷⁸⁴:

Questo schema per l'attuazione del piano regolatore dell'economia italiana nel campo industriale [...] tende alla formazione degli strumenti legislativi e degli strumenti di esecuzione per provvedere in via immanente alla gestione totalitaria o in compartecipazione da parte dello Stato o al controllo di settori e aziende industriali [...] Con l'organizzazione delle Corporazioni e con i due strumenti dell'Ispettorato del Credito e del nuovo organo del controllo e delle gestioni statali, lo Stato avrebbe messo in funzionamento tutti gli organi sufficienti per la piena applicazione della Carta del Lavoro [...] Le Corporazioni per la autodisciplina in tutti i settori ove l'attività privata si dimostra sufficiente, i due nuovi istituti per l'insieme di quei settori ove l'attività privata o si dimostri insufficiente o monopolistica o un supremo interesse dello Stato lo esiga. Nell'essenza la nuova legge sarebbe rivoluzionaria [...] Nei termini sempre più ravvicinati della lotta internazionale, l'Italia deve tenere, al servizio del Capo, pochi strumenti, facilmente manovrabili, ognuno dei quali, per quanto più compiutamente possibile, esegua in un vasto settore l'ordine di marcia [...] All'estero scriveranno che il Fascismo si

avvia al socialismo di Stato o al comunismo; ancora una volta sbagliarono dimostrando di non capire il Fascismo, che lascia indisturbate tutte le iniziative private che sanno muoversi da sole senza il largo sussidio dello Stato ed interviene soltanto là dove lo Stato, che esiste anche come unità al di fuori e al disopra dei singoli cittadini, ha bisogno di difendersi o di potenziare l'attività nazionale [...] L'IRI presenta queste sue suggestioni quale frutto della sua esperienza e quale segno di devozione al discorso del Capo del Governo del 23 marzo 1936-XIV. Ove diversa strada si ritenesse più opportuna, l'IRI è pronto ad effettuare subito il trasferimento delle attività [...] all'organo designato, e porsi in liquidazione. L'IRI sarà egualmente fiero di aver servito fedelmente lo stato nel periodo più grave di transizione fra un'economia di gestioni industriali pseudo privatistiche, ma in sostanza statali, e la nuova economia che andrebbe a inaugurarsi. Esso passerebbe in liquidazione come il veterano che ha servito fedelmente.

Il «fedele veterano», sembravano suggerire ora Giordani e Menichella, nella selezione darwinista operata dalla guerra, si sarebbe dimostrato più efficiente dei privati sotto il profilo della capacità produttiva, tutelando, nel contempo, gli interessi generali del paese, ed era pronto ad assumere un ruolo più ampio e più corrispondente all'evoluzione del sistema corporativo. Sul tema del «comando unico» della produzione bellica i dirigenti dell'IRI non si discostavano molto dall'opinione di Cianetti: solo volevano che quel ruolo di coordinamento e indirizzo venisse affidato all'Istituto.

Nel contempo, però, Agostino Rocca, proprio nel pieno dello scontro per Lozovac, aveva addirittura firmato un accordo preliminare con la Fiat per la creazione congiunta di una fabbrica di trattori e carri armati in Spagna⁷⁸⁵. La posizione di Rocca sembrava qui configurare quel sistema di economia mista, caratterizzata dall'integrazione dell'industria pubblica e di quella privata, che avrebbe sostenuto lo sviluppo economico del dopoguerra⁷⁸⁶.

Quanto alla Croazia, le ambizioni italiane, pubbliche e private, sarebbero state frustrate ben prima dell'8 settembre 1943 sia dalla diffidenza del governo di Pavelic, che temeva eventuali annessioni territoriali, sia, soprattutto, dall'incapacità di contenere la concorrenza tedesca. La Germania controllava il commercio estero croato, possedeva partecipazioni in 503 imprese, contro le 18 controllate dagli italiani⁷⁸⁷, e gestiva interamente il settore

minerario⁷⁸⁸. Anche gli istituti di credito controllati dall'IRI mantennero un ruolo secondario nel sistema finanziario croato: la Banca Dalmata di Sconto, controllata dal Credito Italiano, arrivò solo nell'aprile 1942 e svolse attività limitata, mentre una posizione un po' meno marginale era detenuta dalla Hrvatska Banka, di proprietà della Banca Commerciale Italiana, che però era attiva in quell'area già prima del conflitto⁷⁸⁹. Ma il prestigio dell'Italia doveva essere veramente fragile se Jacopo Malvezzi era stato accusato di esportazione illegale di valuta per un'operazione finanziaria tra la Hrvatska Banka e la società forestale Ugar⁷⁹⁰.

2.3. La paralisi della produzione bellica

Nel giugno 1943 i dirigenti delle aziende impegnate nella fabbricazione delle artiglierie dovevano rilevare sconsolati che ormai era imminente l'esaurimento delle commesse in corso nelle acciaierie Terni e Siac, e questo avrebbe generato un blocco totale della produzione anche per gli stabilimenti meccanici Ansaldo e Oto entro la fine dell'anno⁷⁹¹. In quel periodo, le imprese pubbliche fornivano quasi il 100% degli armamenti pesanti, l'80% del naviglio, il 50% dei motori diesel marini, il 25% dei motori d'aviazione (ma solo il 5% di vetture e autocarri), oltre a una percentuale elevata della fabbricazione di proiettili di grosso calibro per le artiglierie navali e terrestri, nonché di molle, cerchioni, ruote e assi per le ferrovie. La capacità produttiva aveva toccato i valori più alti nel 1942 per declinare l'anno successivo, ma non nella stessa misura per tutti i settori: più lieve il calo nel settore meccanico e delle costruzioni navali, più accentuato per il settore siderurgico e minerario. Il vero e proprio crollo della produzione si sarebbe avuto solo dopo l'armistizio, per l'annullamento o la sospensione delle commesse delle forze armate italiane, in parte compensato dai nuovi ordini delle autorità militari tedesche fra il 1943 e il 1944.

Tabella 1. Ore di lavoro nei cantieri navali e nelle industrie meccaniche (medie mensili, in migliaia)

	1942	1943	1944 (gennaio-aprile)
Gruppo Ansaldo	5.230	5.100	3.500

Oto	1.949	1.900	1.048
Crda	3.950	4.180	2.868
Controllate Crda	360	361	296
Arsenale triestino	171	177	168
Cantieri navali del Quarnaro	360	310	180
Alfa Romeo	1.526	1.402	1.268
Motomeccanica	290	285	192
Filotecnica	321	310	295
Totale	14.157	14.025	9.815

Fonte: *Relazione sull'attività delle aziende del gruppo IRI durante il 1943*, s.d. [ma primavera 1944], ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 32, f. 240 r.

Nel settore siderurgico e minerario il declino della produzione era più sensibile, anche perché gli stabilimenti napoletani dell'Ilva erano stati pesantemente danneggiati dai bombardamenti e poi distrutti poco prima dell'occupazione degli Alleati. Dopo l'armistizio i tedeschi avrebbero proceduto all'asportazione e/o alla distruzione degli impianti di Terni, Portoferraio, Piombino e Cornigliano. Solo la Dalmine aveva mantenuto pressoché invariata la propria produzione⁷⁹². Nel 1943 l'IRI controllava, direttamente o indirettamente tramite la Finsider, circa il 50% dell'industria siderurgica e il 75% di quella estrattiva, mentre marginale era la sua partecipazione nel comparto chimico.

Considerando che nel 1938 la produzione complessiva delle aziende della Finsider ammontava a 662.000 tonnellate di ghisa (pari al 77% del totale nazionale) e a 1.038.000 di acciaio (45%)⁷⁹³, e pur tenendo conto del fatto che l'economia di guerra aveva comportato una sensibile riduzione dei consumi per le produzioni civili, i risultati conseguiti dal settore siderurgico dell'IRI durante il conflitto non erano brillanti, a dimostrazione del fatto (sottolineato da Agostino Rocca) che la mancata concentrazione e la frammentazione della produzione in numerosi impianti, alcuni dei quali obsoleti (come Portoferraio, per esempio), davano luogo a esiti non soddisfacenti per una moderna potenza industriale. La manodopera complessiva impiegata dalle aziende del gruppo (escluse le attività agricole, immobiliari e diverse) aumentò costantemente fino al 1941, per poi declinare negli anni successivi, anche se non in modo omogeneo. L'occupazione era cresciuta di più

nel settore meccanico, asceso dalle 65.050 unità del 1938 ad oltre 91.000 nel 1941. I lavoratori delle società armatoriali, che nel 1938 ammontavano a 23.850, non erano citati nelle statistiche elaborate durante il conflitto. La tenuta dei livelli occupazionali, nonostante la contrazione della produzione, aveva chiari fini di politica sociale: l'aumento del numero dei dipendenti delle banche nel 1943, per esempio, era certamente da attribuirsi alla necessità di assorbire un certo numero di ufficiali di complemento smobilitati.

Pesantissimi erano stati i danni di guerra, stimati approssimativamente a 3,6 miliardi di lire, escludendo quelli arrecati alla Finmare.

Tabella 2. *Dipendenti (impiegati e operai) dei principali settori produttivi, 1941-1943*

	1941	1942	1943
Cantieri navali e aziende meccaniche	91.266	87.490	89.474
Industrie siderurgiche, minerarie e chimiche	75.561	80.700	60.058
Industrie elettriche e telefoniche	15.861	16.660	17.878
Banche	21.094	17.871	22.671

Nota: i dipendenti alla fine del 1943 comprendono anche quelli residenti nei territori occupati dagli Alleati, pari complessivamente a 30.550, di cui 17.860 nei cantieri navali e industrie meccaniche, 9.660 nelle imprese siderurgiche, minerarie e chimiche e 3.030 negli istituti di credito.

Fonte: nostre elaborazioni da *Relazione sull'attività delle aziende del gruppo IRI durante il 1943*, s.d. [ma primavera 1944], ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 32, f. 240 r.

3. *L'IRI nella Repubblica Sociale Italiana*

3.1. *Il trasferimento al Nord*

Se l'autunno 1943, per citare Beppe Fenoglio⁷⁹⁴, fu per alcuni il tempo delle scelte e nel segno di un'idea, molti ritennero che la decisione più opportuna fosse quella di aspettare passivamente che gli avvenimenti scegliessero per loro. La storia correva davvero veloce nell'autunno 1943⁷⁹⁵: l'8 settembre era stato firmato l'armistizio; il 12 Mussolini veniva liberato e condotto in Germania per incontrare il Führer, e annunciava da Radio Monaco la costituzione di un nuovo Stato fascista repubblicano; il 27, infine, si

svolgeva la prima riunione del nuovo governo alla Rocca delle Caminate, con il varo dei primi provvedimenti d'urgenza⁷⁹⁶.

I quarantacinque giorni del governo Badoglio non avevano provocato novità di rilievo nell'ambito dell'IRI. Certo, il 21 agosto era stato emanato un decreto legge che prevedeva lo scioglimento degli organi deliberativi degli enti pubblici e la loro successiva sostituzione con commissari straordinari, ma il provvedimento non era stato eseguito prima dell'armistizio⁷⁹⁷. Dopo il 25 luglio la direzione aveva elaborato una relazione in cui si giustificava la nascita dell'Istituto con l'urgenza di provvedere al salvataggio delle banche e delle industrie e con l'«insufficienza dell'iniziativa privata», minimizzando anche l'apporto all'autarchia e al riarmo⁷⁹⁸. L'attenzione dei vertici dell'IRI era rivolta soprattutto alla situazione degli stabilimenti industriali, ove l'effetto congiunto delle aspettative di pace dei lavoratori e dei pesanti bombardamenti alleati stava paralizzando la produzione⁷⁹⁹. La situazione era particolarmente grave a Napoli, dove gli impianti dell'Ansaldo, della Navalmeccanica e del Silurificio italiano avevano subito danni gravissimi, e dove il malessere delle maestranze, determinato anche dalla penuria di alloggi e di viveri, aveva indotto uno degli amministratori, l'ammiraglio Eugenio Minisini, a chiedere la «militarizzazione» degli operai⁸⁰⁰ e il decentramento della produzione dei siluri. Poi, agognato da tutti, ma impreveduto e imprevedibile in quel modo, l'armistizio, la fuga del re e di Badoglio, l'occupazione tedesca, la divisione del paese.

Il 13 settembre Donato Menichella annunciò a Giordani la propria volontà di ritirarsi, rinunciando allo stipendio, che avrebbe dovuto essere devoluto in beneficenza a favore degli impiegati più poveri, ritenendo che le «tragiche condizioni» nelle quali era caduto il paese imponessero a tutti di compiere «ogni possibile sacrificio». Egli era convinto che la sua opera volgesse ormai al termine perché, dopo aver diretto il «trapasso [...] dal collasso alla ricostruzione», ora si sarebbe certamente aperta «un'altra e [...] più dura fase», che avrebbe assunto «inevitabilmente forme nuove» e per la quale sarebbero occorse «nuove energie»⁸⁰¹. Sei giorni dopo Giordani gli rispose ufficialmente e, dopo aver premesso di essere forzato a farlo

perché non era riuscito a convincerlo a «rinunziare ‘pro tempore’» allo stipendio di direttore generale, sottolineava che «i nostri compiti attuali di coscienziosa tutela», che a Menichella sembravano «trascurabili», non potevano essere sottovalutati, perché spettava a loro la tutela «fino agli estremi limiti del possibile» delle aziende e degli uomini dell’IRI, e si diceva convinto che l’Istituto avrebbe potuto contare sul suo aiuto anche in futuro⁸⁰². Ma il giorno dopo il direttore gli confermava che la propria rinuncia agli emolumenti era definitiva e non «pro tempore», ricordandogli anche che «ormai da oltre un anno» aveva chiesto di «essere esonerato, appena possibile», dalla propria carica, per il cattivo stato fisico, «a tutti noto», e dovuto ai lunghi anni di attività, che non gli permetteva di «continuare ad esercitare funzioni attive e di responsabilità», e concludeva che lui ormai doveva «necessariamente passare nella categoria dei pensionati», realizzando finalmente l’aspirazione di ritornare al proprio «paese nativo» per chiudere la propria vita «nella modesta tradizione» della sua famiglia⁸⁰³. Il 22, finalmente, Giordani prendeva atto della volontà di Menichella di rinunciare all’incarico, visto «soprattutto [...] lo stato di salute, a tutti noto», e gli annunciava che ne avrebbe dato comunicazione nel successivo consiglio di amministrazione per provvedere di conseguenza⁸⁰⁴.

Era evidente che Giordani e Menichella, sia pure con sfumature diverse, avevano concordato l’intera azione e deciso che il direttore generale, la figura più operativa, sciogliesse il proprio rapporto con l’Istituto per porsi come «riserva» per l’avvenire⁸⁰⁵. Scelta, diciamo così, «strategicamente corretta»: il fatto che Menichella sia stato poi, anche grazie a quella decisione, uno dei principali protagonisti dell’economia italiana nel dopoguerra non è stato certo indifferente per le sorti dell’IRI dopo la Liberazione. Ma è altrettanto vero che qualsiasi scelta, compiuta in quei giorni concitati, deve essere anche valutata alla luce del fatto che, dopo aver spezzato la resistenza tedesca nella piana di Salerno, gli Alleati stavano procedendo rapidamente alla conquista di Napoli, e che il loro arrivo a Roma sembrava questione di giorni, al massimo di settimane, e nessuno (dai dirigenti dell’Istituto sino al maresciallo Kesselring) avrebbe mai potuto prevedere (e sperare) che la capitale sarebbe stata liberata

solo il 4 giugno 1944. È altrettanto plausibile e giustificabile che nel dopoguerra, per difendere l'Istituto e i suoi uomini, sia stata elaborata una linea di difesa che giustificava gli atti compiuti fin dall'inizio come parte di un piano volto a «traghetare» l'IRI fuori dalla guerra⁸⁰⁶, salvaguardandone l'integrità patrimoniale e difendendolo dalle intromissioni indesiderate dei fascisti; ma, come vedremo, è necessario ammettere che questo risultato fu ottenuto anche grazie al concorso di uomini e istituzioni del regime repubblicano. D'altra parte, nei seicento giorni di Salò, la capacità dell'Istituto di incidere realmente sulle vicende non fu elevata, limitandosi praticamente a svolgere una funzione di coordinamento e raccordo tra le varie aziende, i cui capi invece erano i diretti interlocutori delle autorità tedesche e, per quello che contavano, di quelle fasciste per tutto quello che riguardava la produzione, l'approvvigionamento delle materie prime e le condizioni delle maestranze.

All'inizio di quel periodo Giordani non dava segni di voler abbandonare la guida dell'IRI, anzi sembrava convinto di poter contribuire al ripristino di una normale attività produttiva, allacciando accordi di collaborazione con le autorità tedesche (come quello per la produzione della gomma sintetica, allora marginale, ma che sarebbe potuto divenire strategico nel futuro)⁸⁰⁷. L'8 ottobre, però, Alberto Asquini era nominato commissario straordinario dell'Istituto, riassumendo in sé tutte le funzioni del disciolto consiglio di amministrazione⁸⁰⁸. Il verbale del primo Consiglio dei ministri della Repubblica Sociale non accennava affatto al provvedimento⁸⁰⁹ e solo nella terza riunione, svoltasi il 24 novembre, il governo emanava i decreti relativi alla nomina dei commissari straordinari per alcune società pubbliche; ma l'IRI non figurava nell'elenco. Allo stato degli atti sembrerebbe escluso un intervento diretto di Mussolini nella vicenda. A metà novembre, infatti, il segretario particolare del duce, Giovanni Dolfin, inviava al ministro delle Finanze, Domenico Pellegrini Giampietro, una lettera in cui era scritto che si desiderava «superiormente» conoscere le ragioni della revoca del presidente dell'Istituto⁸¹⁰. Il ministro, che era stato uno dei primi a ricostituire un nucleo fascista nella capitale dopo l'occupazione tedesca, rispose

che sotto il governo di Badoglio Giordani aveva manifestato un orientamento contrario al Regime e che dopo l'8 settembre avrebbe cercato di raggiungere Napoli, senza successo, mentre aveva rifiutato di trasferirsi al Nord opponendo ragioni familiari⁸¹¹.

Alberto Asquini, celebre professore di diritto commerciale e allievo di Alfredo Rocco, era stato sottosegretario alle Corporazioni assieme a Bruno Biagi, fra il 1932 e il 1935, dopo che nel febbraio 1932 il duce ne aveva assunto direttamente il dicastero al posto di Bottai. Come consigliere nazionale e componente della Commissione parlamentare per la revisione dei codici, egli aveva partecipato alla stesura della riforma del 1942. Non vi sono elementi che chiariscano le ragioni della sua nomina, che potrebbe anche essere stata casuale. Comunque l'incarico non doveva essere ritenuto di primo piano, altrimenti non si spiega come mai non fosse stato offerto ad Agostino Rocca, che, come abbiamo visto, era stato prescelto invece come responsabile della Produzione bellica. Asquini era una persona competente, aveva accesso a Palazzo Venezia anche prima della caduta del Regime⁸¹², e in un primo momento il suo nome era circolato per l'incarico di ministro dell'Economia corporativa⁸¹³. Bottai riteneva che Biagi e Asquini fossero responsabili dell'accantonamento della riforma corporativa⁸¹⁴, e all'inizio effettivamente quest'ultimo pensava che lo «spirito dell'ordinamento corporativo» si dovesse limitare al tentativo di «coinvolgere le associazioni verso la spontanea disciplina contrattuale dei rapporti collettivi»⁸¹⁵. Ma la sua posizione doveva essersi fatta più radicale nel corso degli anni, sino a collaborare con Cianetti all'elaborazione dei radicali progetti di riforma presentati al duce nel maggio-giugno 1943, indicando proprio l'IRI come il più importante fattore di politica sociale a disposizione del regime fascista sia per combattere la disoccupazione sia, soprattutto, per avviare l'industrializzazione del Mezzogiorno, sottolineando che, appunto per l'apporto fondamentale che l'Istituto avrebbe dovuto dare alla politica economica del fascismo anche nel dopoguerra, era indispensabile ridefinirne i rapporti con il governo, attribuendo un controllo prioritario al ministero delle Corporazioni⁸¹⁶. La scelta di

Asquini, dunque, potrebbe aver rappresentato un elemento di continuità nell'elaborazione di una politica economica e sociale più spregiudicata imperniata su di un ruolo strategico dell'IRI.

In realtà il commissario straordinario non si discostò dalla politica impostata dai suoi predecessori. Il trasferimento al Nord era un atto dovuto e imposto dal governo, mentre a metà novembre Asquini nominò direttore generale proprio Giovanni Malvezzi, che di tutti i funzionari dell'IRI era il più sospettato di antifascismo. L'ufficio di Roma fu affidato a Moses Chinigò e a Sergio Paronetto, coadiuvati da Serangeli, Torchiani e alcuni impiegati⁸¹⁷. Inoltre, venne rilasciata in pratica una vera e propria delega in bianco a Donato Menichella che, in qualità di consigliere senza compensi, aveva accettato di prestare la propria «opera di assistenza e consulenza» alla sede romana qualora si fossero verificate «circostanze» tali da interrompere i contatti con l'amministrazione centrale di Milano⁸¹⁸. Se effettivamente, come racconta lui stesso, Malvezzi aveva accettato l'incarico direttivo in Italia settentrionale concordando la linea d'azione con autorevoli esponenti dell'antifascismo⁸¹⁹, e se aveva elaborato assieme a Menichella la difesa ad oltranza degli uomini più avversi al Regime nelle funzioni direttive dell'Istituto e delle aziende, è francamente impensabile che Asquini non fosse consenziente.

Asquini ebbe comunque poco tempo per incidere realmente nell'attività operativa dell'Istituto. Furono soprattutto i capi delle singole aziende a gestire la situazione d'emergenza determinata dalle asportazioni degli impianti e dalle requisizioni operate dalle truppe tedesche nella prima drammatica fase dell'occupazione. All'inizio del 1944 un primo bilancio approssimativo registrava danni di guerra per distruzioni operate dalle truppe tedesche in zona di operazioni pari a circa 1,7 miliardi di lire correnti, mentre il valore degli impianti, delle materie prime e delle merci asportate ammontava a 1,3 miliardi. Anche le sovrapposizioni fra le varie amministrazioni tedesche generavano il caos, come documentava una relazione del servizio segreto della marina della Rsi: dopo l'armistizio, nei cantieri navali tutti gli ordini italiani erano stati sospesi, ma l'esercito tedesco aveva imposto la ripresa dei lavori per impiegare le maestranze. Successivamente era intervenuta la

Kriegsmarine, che aveva sospeso le costruzioni di maggior tonnellaggio perché inutili; infine, l'intero programma navale era passato sotto la direzione del ministero per gli Armamenti e la produzione bellica (Ruk), che aveva nuovamente ridefinito i termini degli ordini⁸²⁰. Un timido tentativo del nuovo capo della marina repubblicana, l'ammiraglio Antonio Legnani, di rinnovare le costruzioni italiane fu immediatamente liquidato con l'imposizione agli stabilimenti di «attenersi esclusivamente agli ordini delle autorità germaniche». Nei mesi successivi IRI, imprese e governo repubblicano svolsero assieme un'azione attiva per convincere gli uomini di Speer ad utilizzare le industrie nazionali piuttosto che asportare i macchinari e decentrarli in Germania, conseguendo dei risultati positivi nel 1944; ma le commesse belliche tedesche, se rappresentavano un'opportunità perché consentivano di mantenere attivi gli impianti e di salvaguardare l'occupazione dei lavoratori (che altrimenti sarebbero stati cooptati forzatamente per il lavoro in Germania o al servizio dell'Organizzazione Todt per le costruzioni militari in Italia), costituivano altresì un rischio per la copertura dei finanziamenti e per i futuri pagamenti.

3.2. La socializzazione e la costituzione dell'Istituto di gestione e finanziamento

La legge sulla socializzazione delle imprese, che concerneva sia la nazionalizzazione di quelle ritenute preminenti per la produzione bellica o per gli interessi generali della collettività, sia la partecipazione dei lavoratori alla gestione, fu varata dal governo repubblicano il 12 febbraio 1944⁸²¹; essa da un lato rappresentava una concessione dovuta da Mussolini all'ala più radicale del fascismo di Salò, che ne aveva formulato i presupposti ideologici nel Manifesto di Verona elaborato alla fine del congresso del partito, il 14 novembre 1943⁸²², ma dall'altro costituiva anche il coronamento del processo di radicalizzazione compiuto dal Regime durante la guerra. I più decisi avversari del provvedimento furono i tedeschi, perché ritenevano che esso avrebbe potuto sconvolgere l'assetto organizzativo delle imprese italiane che in quel momento lavoravano al servizio dell'economia del Terzo Reich. Di fronte alle proteste

dell'ambasciatore Rudolf Rahn, però, Mussolini difese appassionatamente la riforma: dopo avergli replicato che le aziende pubbliche avevano conseguito risultati migliori di quelle private, egli aveva dichiarato di essere sempre stato «estremamente cauto in materia economica», e di aver sempre ritenuto che, mentre in politica si potevano utilizzare «metodi chirurgici», in economia andavano applicati «metodi medici o addirittura omeopatici», ma che se si fosse proceduto già in passato al «diretto controllo statale» dell'industria bellica italiana l'andamento del conflitto sarebbe stato più soddisfacente, e che il passo successivo sarebbe stato quello della nazionalizzazione delle imprese elettriche⁸²³. Il nuovo Stato, inoltre, non poteva tradire la propria missione sociale e la socializzazione avrebbe risvegliato nei lavoratori «il senso di partecipazione» agli interessi della propria impresa. Questo risultato, che non era stato raggiunto fino ad allora solo «per colpa dei grossi industriali [...] in maggioranza tipici rappresentanti dell'alta finanza», avrebbe tra l'altro potuto impedire che i lavoratori soggiacessero al mito del comunismo.

La socializzazione avrebbe inciso radicalmente anche sull'organizzazione dell'IRI. Nel primo schema di legge, intitolato *Premessa fondamentale per la creazione della nuova struttura dell'economia italiana*⁸²⁴, era previsto che lo Stato avrebbe assunto la gestione diretta delle aziende che controllavano «settori essenziali per l'indipendenza economica e politica del paese, nonché di imprese fornitrici di materia prima o di energia o di altri servizi indispensabili al regolare svolgimento della vita economica», e che queste industrie sarebbero state amministrate mediante un Istituto di gestione e finanziamento (Igefi), «ente pubblico con personalità giuridica autonoma», il quale avrebbe controllato l'attività produttiva delle aziende secondo «le direttive della politica economica» della Repubblica. Le quote di capitale investito nelle imprese nazionalizzate sarebbero state trasformate in quote di credito dei singoli portatori verso l'istituto, «rappresentate da titoli emessi da questo» alle condizioni fissate dal governo, liberamente negoziabili, trasferibili e fruttanti un interesse. Tutte le aziende in cui lo Stato non avesse ritenuto opportuno assumere la gestione diretta sarebbero

rimaste private, ma esso avrebbe potuto partecipare al loro capitale sociale attraverso l'Igefi.

La discussione sulla costituzione del nuovo ente pubblico era avvenuta congiuntamente fra il duce e Angelo Tarchi, divenuto nel gennaio 1944 ministro della Produzione industriale (che aveva sostituito quello dell'Economia corporativa) al posto di Silvio Gai, la cui gestione era stata ritenuta insoddisfacente⁸²⁵. Tarchi riteneva che fosse indispensabile creare un unico istituto che riunisse gestione e finanziamenti, anche perché, a differenza dell'IRI, l'Imi non aveva svolto la funzione che si era auspicata all'atto della sua fondazione⁸²⁶. A fine gennaio egli presentò al duce la bozza dello statuto. Il nuovo ente, indispensabile per conseguire «l'obiettivo della socializzazione», sarebbe stato lo strumento di controllo dell'attività produttiva e di gestione delle imprese nazionalizzate, nonché istituto erogatore di finanziamenti alle aziende, pubbliche o private, ed avrebbe anche avuto la facoltà di partecipare per conto dello Stato alla formazione del capitale di imprese private. Esso avrebbe provveduto altresì allo smobilizzo di partecipazioni e di attività che lo Stato avesse deciso di porre sul mercato. L'Igefi sarebbe stato suddiviso in due sezioni autonome: l'Imi, preposto al finanziamento, e l'IRI, per la gestione delle partecipazioni azionarie nelle aziende. Ciascuna sezione avrebbe avuto propria personalità giuridica e distinto patrimonio. L'istituto sarebbe stato posto sotto il diretto controllo del ministero della Produzione industriale, d'intesa con quello delle Finanze, che avrebbe provveduto alla nomina del presidente dell'ente, coadiuvato da due vicepresidenti che sarebbero stati i capi delle due sezioni⁸²⁷. Nello statuto definitivo, il cui schema fu approvato anch'esso nel Consiglio dei ministri del 12 febbraio, assieme alla socializzazione, era sancito che anche gli altri enti pubblici erogatori di finanziamenti – come il Consorzio sovvenzioni su valori industriali (Csvi), il Consorzio di credito per le opere pubbliche (Crediop), l'Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità (Icipu) – si costituissero in sezioni autonome dell'Igefi, il quale sarebbe stato così composto da cinque ripartizioni⁸²⁸. Naturalmente la Banca d'Italia non era affatto d'accordo, ritenendo inammissibile l'incorporazione del Csvi e dell'Icipu, viste le finalità dei due enti, per

nulla compatibili con quelle del nuovo organo, e avviò un contenzioso con gli altri dicasteri che si sarebbe trascinato fino alla fine della Rsi⁸²⁹.

La legge stimolò un dibattito anche all'interno dell'IRI Sud. Nel febbraio 1945, riprendendo un documento elaborato nell'autunno precedente, Sergio Paronetto redigeva lo studio *Precedenti e prospettive nel campo della socializzazione: le esperienze dell'IRI*⁸³⁰, nel quale si configurava una concezione del ruolo dello Stato diversa da quella fascista repubblicana: l'obiettivo era quello di operare una sintesi che coniugasse l'intervento pubblico con la salvaguardia dell'economia privata e della libertà individuale. La storia dell'IRI rappresentava un'efficace esperienza da valorizzare anche nel futuro: in un contesto che rispettasse il criterio fondamentale della gestione privatistica, delegata a dirigenti di prim'ordine, ma che fosse anche «strettamente subordinato» a una chiara definizione degli obiettivi del governo, e cioè all'elaborazione di «un vero piano» di politica industriale, che desse «coerenza ed unità» all'azione governativa verso l'industria⁸³¹.

Il tema della legge per la socializzazione fu decisivo per il destino di Asquini all'IRI. Il commissario non era contrario per principio alla riforma in termini di carattere generale, anzi, partendo dal presupposto che essa doveva sancire «il riconoscimento dell'iniziativa privata dell'imprenditore, salvo il trasferimento allo Stato delle industrie chiave», nonché la partecipazione dei lavoratori al riparto di «una quota degli utili oltre il salario» e la contemporanea adesione delle maestranze «alla gestione dell'impresa» al fine di garantire loro il controllo e la ripartizione dei profitti, egli riteneva che essa resolvesse finalmente il problema dell'associazione dei lavoratori ai risultati aziendali, «frutto del lavoro», trasformandoli da meri salariati in «associati nell'impresa», analogamente a quanto avveniva in agricoltura «con l'istituto della mezzadria»⁸³². Laddove Asquini dissentiva decisamente era su quegli aspetti della legge che a suo parere snaturavano lo spirito stesso dei concetti di impresa e imprenditore: se non si fosse garantito «il principio che la titolarità e la direzione dell'impresa spettano all'imprenditore», allora non si sarebbe trovato nessuno disposto a rischiare il nome e i capitali, e

non sarebbe rimasta altra alternativa che «l'assunzione della totalità delle imprese» da parte dello Stato, il quale avrebbe detenuto, proprio come nella Russia sovietica, la «stessa sfera di poteri» che nell'economia di mercato era attribuita all'imprenditore privato. Se era auspicabile che anche i lavoratori partecipassero alla ripartizione degli utili, la loro rappresentanza nei consigli di amministrazione avrebbe però dovuto limitarsi a intervenire solo in materia «di riparto degli utili ed alla redazione del bilancio a tale effetto», essendo inammissibile che essa fosse anche abilitata a partecipare alle scelte che riguardavano «l'impiego del capitale (finanziamenti, smobilizzi, ammortamenti, ecc.)», che dovevano essere «di esclusiva competenza» di colui che apportava il capitale nell'impresa, privata o pubblica che questa fosse (del rappresentante dello Stato, nel secondo caso), perché era il reale imprenditore che assumeva il rischio connesso all'investimento. Asquini aveva inviato al duce le proprie critiche e, nel corso di un'udienza privata, aveva provato a persuaderlo ad accantonare la legge, ma, come egli annotava sconcolato nel suo diario, non era riuscito a convincerlo⁸³³. Il 7 febbraio 1944 l'Agenzia Stefani comunicava il suo avvicendamento alla guida dell'IRI con Vincenzo Tecchio.

Il nuovo commissario dell'IRI, già presidente di Navalmeccanica, consigliere nazionale e componente del direttorio nazionale del Sindacato degli avvocati e dei procuratori⁸³⁴, era figura nota al duce, che ne aveva apprezzato l'opera come commissario governativo della Mostra triennale delle terre italiane d'oltremare – che avrebbe dovuto inaugurarsi il 9 maggio 1940 a Napoli – elogiandolo pubblicamente sul «Popolo d'Italia» dopo un'udienza privata a Palazzo Venezia⁸³⁵. Tecchio, entrato in carica il 1° marzo 1944, ebbe il compito di accelerare la socializzazione delle imprese dell'IRI e di coadiuvare Tarchi nella costituzione del nuovo Igefi, di cui divenne vicepresidente vicario⁸³⁶. Anche se il ritardo nell'attuazione dei programmi era certamente da attribuirsi soprattutto all'incapacità cronica del governo repubblicano di porre in pratica i propri enunciati di principio, appare palese che Tecchio abbia cercato di preservare e garantire la massima autonomia dell'IRI in merito alle riforme deliberate. Come racconta Giovanni Malvezzi, la nuova struttura

dell'Istituto fu concordata con la vecchia direzione, ponendo a capo dei nuovi reparti «elementi di provata capacità industriale, tratti direttamente ed esclusivamente dalle aziende controllate», mentre «l'unione personale tra il presidente dell'Igefi» e il vicepresidente designato dall'IRI aveva salvaguardato l'Istituto dalle ingerenze degli organi fascisti, permettendo che, in pratica, esso continuasse a svolgere la propria attività sulla base del vecchio statuto del 1937. Nel primo colloquio tra il nuovo commissario e il direttore generale, in cui quest'ultimo gli avrebbe rivelato esplicitamente la propria posizione politica e gli avrebbe preannunciato che la sua azione era volta alla difesa delle imprese dalle requisizioni tedesche e al sistematico sabotaggio della produzione bellica «nel limite consentito dalla difesa delle maestranze e degli impianti», Tecchio non ebbe nulla da obiettare, anzi propose a Malvezzi «una leale collaborazione», ispirata «ad uno spirito di italianità superiore ad ogni faziosità politica», confermandogli anche di aver ottenuto dal ministro delle Finanze che nessun uomo dell'IRI sarebbe stato obbligato ad iscriversi al Partito fascista repubblicano (Pfr).

Per quanto possa sembrare paradossale, forse l'Istituto non è mai stato così indipendente dal potere politico come nei seicento giorni della Rsi; e questo anche per l'inettitudine dei suoi governanti. Ad illuminarlo appieno un episodio in sé insignificante: il 1° marzo 1944 il sottosegretario alla presidenza del Consiglio, la medaglia d'oro al valor militare Francesco Maria Barracu, eroe della prima guerra mondiale – uno di quegli uomini nuovi, sconosciuti ai più, ma fedelissimi, che il duce aveva prescelto per seguirlo a Salò e che Roberto Farinacci, con la consueta franchezza, definiva come «un sergente maggiore senza sale in zucca»⁸³⁷ –, ricevette un'informazione confidenziale in cui il direttore generale Giovanni Malvezzi veniva accusato di essere «fegatosamente antifascista e antimussoliniano [...] filofrancese e filoebraico», e di essere amico dell'«amendoliano» Menichella, nonché «cavallo da tiro di Burgo, Donegani e Agnelli» all'interno dell'Istituto⁸³⁸. Il sottosegretario immediatamente attivò un'indagine di polizia. Il primo rapporto della Guardia nazionale repubblicana (Gnr) dichiarava che l'azienda IRI a Roma si occupava di autotrasporti, ma non vi lavorava nessun

Malvezzi. Anche la seconda indagine, estesa a Bergamo su suggerimento di Barracu perché in quella città aveva sede il ministero della Produzione industriale, riferiva che la società non era stata rintracciata. Finalmente nel luglio 1944, quattro mesi dopo la prima segnalazione, la polizia aveva rintracciato l'IRI e la sua nuova sede in via Bocchetto a Milano, e poteva concludere che su Malvezzi non risultavano precedenti penali o politici, e che era considerato «persona molto seria, correttissima ed apprezzata dai suoi collaboratori».

Anche in materia di socializzazione Tecchio non si mostrò particolarmente zelante, sostenuto in questo pure dall'atteggiamento prudente con cui Tarchi predisponeva il programma di attuazione della riforma, secondo un progetto «tecnocratico» nettamente contrapposto a quello fortemente demagogico concepito dai sindacalisti⁸³⁹. Gli ambienti più estremisti del fascismo repubblicano accusavano il ministro di sabotare la legge, d'accordo con i grandi industriali. Ma anche il commissario straordinario dell'IRI era fortemente critico verso gli aspetti più apertamente demagogici e propagandistici insiti nella legge. Alla fine di novembre 1944 egli chiarì la propria posizione in una lettera a Pellegrini Giampietro in cui non esitava a definire la Rsi come «un paese tormentato dall'anarchia, tarato da una preoccupante carenza di senso morale [...] avviato a lavorare sempre meno produttivamente e a consumare sempre di più», ove ai lavoratori si parlava «solo di diritti e non di dovere» e il commissariato del Lavoro propagandava «una demagogia tanto dannosa quanto inutile»⁸⁴⁰. Qualche mese dopo egli accusò i prefetti di «poter arbitrariamente decidere delle sorti di aziende» di proprietà dello Stato, nominando commissari speciali, menomando gravemente le attribuzioni dell'Istituto, già minacciato «da una errata applicazione della legge sulla socializzazione» per la quale veniva a «cadere ogni controllo sul capo d'azienda»⁸⁴¹.

Un'altra occasione di scontro si era creata per l'acquisizione dell'Agenzia Stefani: a fine novembre 1944 il ministero delle Finanze aveva praticamente obbligato l'IRI a subentrare nel controllo della società, anche se l'Istituto era riuscito ad ottenere che nel relativo decreto del capo del governo fosse inserita l'annotazione che tale

attribuzione «non rientrava completamente tra le partecipazioni previste dall'art. 2 del proprio statuto», e che i costi dell'operazione venissero addebitati direttamente al dicastero delle Finanze⁸⁴².

I fascisti radicali ritenevano che i capitalisti italiani, d'accordo con i tedeschi, stessero sabotando la socializzazione come già la produzione bellica, con un odio ideologico che non faceva differenze tra imprese private e pubbliche. Arresti e violenze erano all'ordine del giorno, senza che il governo potesse controllare in alcun modo l'operato delle varie polizie e delle singole brigate nere: a garantire la sicurezza degli impianti e l'incolumità degli amministratori rimanevano solo le forze armate tedesche. Il più bersagliato era Agostino Rocca, che era anche il più esposto, date le dimensioni dell'Ansaldo: ancor prima del suo arresto, già a fine novembre 1943, un drappello della Gnr aveva compiuto un'incursione all'interno della Dalmine armi in pugno, puntando il fucile al petto di Rocca e di altri due dirigenti dell'azienda⁸⁴³.

Nel gennaio 1945 Mussolini cedette alle pressioni degli estremisti e per accelerare la socializzazione creò il nuovo ministero del Lavoro, attribuito a Giuseppe Spinelli, proveniente dalle fila dei sindacalisti rivoluzionari⁸⁴⁴, che nel marzo 1945 avrebbe ottenuto «la competenza esclusiva [...] per l'emanazione dei provvedimenti relativi alla socializzazione delle imprese», mentre al ministero della Produzione industriale rimaneva solo l'attribuzione «dei compiti relativi al passaggio delle imprese in proprietà dello Stato ed alla vigilanza sull'Istituto di gestione e finanziamento»⁸⁴⁵. Anche i tedeschi avevano deciso di non opporsi più alla legge, «ritenendola una questione puramente interna italiana», salvo che in quei casi di imprese impegnate nelle commesse belliche in cui la riforma avrebbe potuto generare un calo della produzione⁸⁴⁶. Tarchi, che aveva replicato vivacemente alle accuse di connivenza con i capitalisti⁸⁴⁷ e di aver escogitato metodi di attuazione della legge «farraginosi e involuti»⁸⁴⁸, salvò il posto nell'ultimo cambio della guardia operato dal duce, ma dovette accettare di guidare un dicastero menomato. E così al crepuscolo della Repubblica di Salò Tecchio ingaggiò un contenzioso con Spinelli per frenare la

socializzazione, causando un notevole ritardo nel complesso iter della legge e nell'approvazione degli statuti preliminari delle singole aziende.

Le imprese dell'IRI aventi almeno cento dipendenti e un capitale sociale di almeno un milione di lire, e che rientravano nei requisiti imposti dalla riforma, erano 27⁸⁴⁹. Alla fine di marzo il governo pretese che tutte le aziende interessate predisponessero entro il 21 aprile 1945 il proprio schema di statuto⁸⁵⁰, che doveva essere sottoposto anche all'approvazione preliminare della sede locale dell'Unione sindacale dei lavoratori. Le prime cinque aziende socializzate del gruppo furono la Società editrice torinese (Set, già nell'ottobre 1944) e, fra marzo e aprile, l'Alfa Romeo, la Motomeccanica, la Sant'Eustacchio e la Dalmine, che rappresentavano circa 500 milioni di capitale e 17.000 occupati⁸⁵¹. Alle elezioni degli organi di gestione la partecipazione dei dipendenti fu notevole e, forse, in parte inaspettata, oscillando per gli operai dal 69% della Motomeccanica all'84% della Dalmine, mentre per gli impiegati la percentuale più bassa si era registrata all'Alfa Romeo (78%) e quella più alta ancora alla Dalmine (89%)⁸⁵². Tecchio aveva presenziato personalmente alle assemblee dei rappresentanti eletti. La nomina dei consigli di gestione e dei capi d'impresa non offrì sorprese e furono eletti i nomi indicati dall'IRI: Ugo Gobbato all'Alfa Romeo, Rosario Massimino alla Dalmine, Emilio Franchi alla Sant'Eustacchio, Giuseppe Lauro alla Motomeccanica ed Ezio Maria Gray alla Set). Ma la regolarità delle procedure non significava certamente l'adesione al Regime. Su questo non si facevano illusioni neanche i sindacalisti fascisti più intelligenti, come Vincenzo Costa, divenuto federale di Milano, secondo il quale i lavoratori erano del tutto indifferenti e scettici verso la legge⁸⁵³.

Ma gli uomini del partito non erano ancora soddisfatti e, alla ricerca di un risultato simbolico tale da produrre sensazione nel pubblico, attaccarono l'IRI per il ritardo della socializzazione dell'Ansaldo: all'inizio di marzo la commissione centrale degli impiegati e degli operai della fabbrica approvò un ordine del giorno⁸⁵⁴ in cui si chiedeva di socializzare subito l'impresa, di risolvere il problema

alimentare, di non procedere alla riduzione delle maestranze e di aumentare i salari, accusando l'Istituto di agire come «un rapace capitalista» e di svuotare le riserve dell'azienda. Il documento era stato chiaramente concertato fra Pavolini e Spinelli. Il primo aveva immediatamente chiesto al duce di «accogliere il desiderio» dei lavoratori⁸⁵⁵, mentre il secondo aveva chiesto a Tecchio di accelerare l'iter dell'operazione, ricordandogli che la Rsi era «l'autentico stato del lavoro» e che lo stesso vicesegretario del Pfr, Pino Romualdi, aveva già disposto per «l'immediata attuazione della socializzazione della gestione degli stabilimenti Ansaldo»⁸⁵⁶. La risposta del commissario fu durissima⁸⁵⁷: premettendo che il proprietario dell'impresa era lo Stato, di cui l'IRI, «il più rivoluzionario e fascista degli organi [...] creati dal regime»⁸⁵⁸, era lo strumento economico, e ricordando come le uniche aziende «importanti, e politicamente delicate, finora socializzate» appartenessero proprio all'Istituto, egli sottolineava che le strategie industriali erano più delicate delle logiche politiche e che, prima di procedere alla socializzazione dell'Ansaldo, sarebbe stato indispensabile determinare come avrebbe dovuto essere «regolata e organizzata» nel futuro l'industria siderurgica italiana. L'IRI aveva studiato a fondo il problema ed era pronto ad affrontare le sfide economiche, politiche e sociali che il paese avrebbe dovuto fronteggiare dopo la guerra. È chiaro che a quel punto le polemiche erano semplicemente enunciazioni di principio e che la socializzazione, come l'avrebbero voluta Mussolini, Pavolini, Spinelli e tutti i fascisti radicali, costituiva solo l'ultimo mito ideologico da tramandare ai posteri. Tecchio, che pur avrebbe ritrovato tanti personaggi dell'ultimo fascismo nel Msi, guardava oltre: l'industria pubblica era un patrimonio del paese e avrebbe potuto rivestire un ruolo nevralgico nello sviluppo economico.

Si ha la sensazione che proprio nel periodo 1943-45, per la drammaticità delle condizioni esterne e per lo sforzo, operato congiuntamente dall'IRI e dalle singole imprese, di salvaguardare l'apparato produttivo dalle pressioni dei tedeschi e dei fascisti della Rsi, nella più totale incertezza del destino futuro, si siano rafforzati e consolidati all'interno dell'Istituto una maggiore coesione, uno spirito di gruppo (che fino al 1943 sembrava più labile e più legato

all'appartenenza a una delle banche miste) e la consapevolezza di svolgere una missione importante per la modernizzazione del paese⁸⁵⁹, e che contemporaneamente, attorno al commissario, si sia configurato un gruppo coeso di dirigenti pronto a interpretare efficacemente quell'incarico nella nuova Italia. Perciò l'operato del commissario straordinario non dovrebbe essere considerato marginale nella storia dell'Istituto, e si potrebbe anche ritenere, paradossalmente, che sia proprio sotto il mandato del fascista convinto Vincenzo Tecchio che la storia dell'IRI si separa definitivamente da quella del fascismo entrando di diritto in quella del paese, proprio come aveva raccontato Donato Menichella al capitano americano Andrew Kamarck nella famosa relazione del luglio 1944.

3.3. La preparazione dei programmi per il dopoguerra

La stabilizzazione del fronte, le difficoltà nei trasporti, e la necessità di mantenere occupati i lavoratori per evitare conflitti sociali o, peggio, che i disoccupati raggiungessero i partigiani, come stava avvenendo nel caso di migliaia di renitenti alla leva della Rsi, convinsero i tedeschi a modificare il loro orientamento iniziale verso l'industria italiana. All'inizio del febbraio 1944 Albert Speer ordinò che «la rilevante capacità industriale italiana» dovesse essere «utilizzata al massimo a vantaggio dell'economia tedesca di guerra» tramite «un trasferimento pianificato e obbligatorio di commesse»⁸⁶⁰, che sarebbero state saldate con i fondi che il governo della Rsi pagava alla Germania come contributo alle spese di guerra⁸⁶¹. Furono sospese le misure di asportazione e distruzione degli impianti industriali, limitando il trasferimento in Germania solo agli stabilimenti ubicati in zona di guerra che non potessero essere decentrati in un'altra località dell'Italia settentrionale⁸⁶². I tedeschi avrebbero garantito il rifornimento delle materie prime⁸⁶³, ma pretendevano che le autorità italiane migliorassero la situazione dei rifornimenti alimentari, riducessero le sperequazioni salariali che indebolivano gli operai e, soprattutto, intensificassero la guerra contro il mercato nero per placare le rivendicazioni sociali dei

lavoratori⁸⁶⁴. Per fronteggiare gli uffici del Ruk, il ministro per la Produzione industriale promosse la creazione di 24 comitati di settore, «organi economici italiani costituiti con il criterio della rappresentanza dei produttori»⁸⁶⁵ (a capo del comitato per la siderurgia, per esempio, venne posto Agostino Rocca). Lo scopo di Tarchi era quello di «ristabilire la piena funzionalità del governo della Rsi» in campo economico, sostituendosi, per mezzo dei nuovi organi, ai singoli industriali pubblici e privati⁸⁶⁶. Fu altresì stabilito dall'IRI, d'accordo col ministro, che in nessun caso le autorità tedesche potessero impartire disposizioni alle imprese italiane, se non dopo il preventivo accordo col presidente del comitato di produzione. Il 29 agosto 1944 Tarchi raggiunse un accordo con la Germania mediante il quale veniva prevista la stipulazione di contratti particolari tra le imprese italiane e quelle tedesche alle quali dovevano essere trasferiti gli impianti⁸⁶⁷, e in cui si affermava che «trascorsi i termini da concordarsi nei singoli contratti, gli impianti trasferiti nel territorio del Reich e le loro parti» alla fine della guerra dovevano rientrare in Italia⁸⁶⁸. Tuttavia rimaneva irrisolta tutta una serie di problemi finanziari e legali che non garantivano sufficientemente le industrie nazionali, cui gli imprenditori italiani, pubblici e privati, risposero sia con il tentativo di prolungare i tempi di attuazione mediante la ridiscussione dell'accordo, sia, soprattutto, con il deliberato occultamento di parte degli impianti.

La parziale normalizzazione della situazione favorì, fra il marzo e il giugno 1944, una ripresa della produzione industriale, anche per alcuni stabilimenti dell'IRI, che in qualche caso superò i livelli del secondo semestre del 1943, suscitando grandi speranze nel governo repubblicano. Ma le illusioni svanirono rapidamente dopo il crollo del fronte di Cassino e la rapida conquista da parte degli Alleati di tutta l'Italia centrale fino alla linea degli Appennini. Inoltre, l'avanzata degli anglo-americani in Francia e quella dei russi sul fronte orientale, nonché l'intensificarsi dei bombardamenti sul territorio tedesco, limitarono progressivamente le disponibilità di materie prime dei tedeschi. Alla fine di ottobre, dopo una visita di Speer in Italia, questi decisero che le industrie nazionali avrebbero dovuto produrre per le necessità delle forze armate dislocate sul

fronte italiano «in qualsiasi situazione»⁸⁶⁹. Speer aveva anche risposto positivamente alle richieste di Tarchi e dello stesso Mussolini, sollecitati dall'IRI e dagli imprenditori privati⁸⁷⁰, di impedire la distruzione totale degli impianti in caso di ritirata, «comprese le industrie elettriche», concordando che essi sarebbero stati solo «paralizzati» mediante l'asportazione di alcune parti vitali per impedirne l'utilizzo per alcuni mesi. Lo stesso Kesselring aveva assicurato al duce che Bologna, in caso di ritirata delle truppe tedesche, non sarebbe stata privata «né di luce, né di gas». In ogni caso l'IRI, per fronteggiare ogni evenienza, dato che i singoli reparti operativi germanici spesso continuavano a procedere a distruzioni e asportazioni indiscriminate, aveva anche dato alle proprie aziende la disposizione di provvedere ad occultare macchinari, materie prime e semilavorati, nonché la facoltà di corrompere (con monete d'oro) le guardie tedesche addette alla sorveglianza degli stabilimenti, al fine di poter procedere a una rapida ripresa della produzione dopo la fine delle operazioni militari in Italia⁸⁷¹. Gli occultamenti erano favoriti dal fatto che le industrie per limitare i danni generati dai bombardamenti aerei avevano decentrato le produzioni in impianti periferici⁸⁷².

Tabella 3. *Contrazione della produzione delle principali industrie dell'IRI durante la guerra*

	1940 I semestre	1942	1943 I trimestre	1944 I trimestre	1944 I semestre	1945 I trimestre
Ilva (media mensile acciaio in tonnellate)	42.000				17.000 (6.500 nel II semestre)	
Dalmine (media mensile tubi in tonnellate)	27.000 (I trimestre)			19.900		4.460
Siac (media mensile acciaio in tonnellate)			7.100 (I semestre)		4.800	330
S. Eustacchio (produzione proiettili in tonnellate)			3.100 (complessiva dell'anno)		1.110 (complessiva dell'anno)	
Alfa Romeo (unità autocarri ed eliche)		579 autocarri	323 autocarri		170 autocarri	

	687 eliche (complessiva dell'anno)	607 eliche (complessiva dell'anno)	317 eliche (complessiva dell'anno)	
Motomeccanica (media mensile unità Balilla)			104,50 (63,50 nel II semestre)	15,40
Filotecnica Salmoiraghi (media mensile ore di lavoro)	306.850	240.166 (dell'anno)	239.083 (dell'anno)	158.297
Ansaldo (media mensile ore di lavoro)		5.027.000 (I semestre)	3.201.000 (I semestre)	3.142.000 (II semestre)
Crda (media mensile ore di lavoro)		4.180.000 (dell'anno)	2.868.000 (dell'anno)	
Oto (media mensile ore di lavoro)	1.940.000 (dell'anno)	1.900.000 (dell'anno)	1.048.000 (dell'anno)	

Fonte: Relazione inviata al Consorzio Sovvenzioni per prestito 1 miliardo ante 25 aprile 1945, maggio 1945, Asiri, N, b. 109/2.

Nel dicembre 1944 le importazioni di carbone effettive, pari a 35.784 tonnellate, erano solo il 18% del quantitativo programmato di 197.080 tonnellate, che a sua volta era circa un terzo della quota che era stata attribuita per il mese di maggio⁸⁷³. In una situazione del genere la paralisi della produzione era ormai inevitabile. L'Ilva, che nel 1942 aveva prodotto 578.000 tonnellate di ghisa e 545.000 di acciaio⁸⁷⁴ e nel 1944 rispettivamente solo 60.000 e 150.000, nei primi mesi del 1945 aveva praticamente cessato l'attività⁸⁷⁵. Come attestava un documento, l'industria italiana, «nel suo complesso», si avvicinava «rapidamente all'esaurimento di ogni possibilità produttiva»⁸⁷⁶ ed entro due mesi, dopo «aver bruciato l'ultimo chilogrammo di carbone», le officine avrebbero definitivamente cessato ogni attività. La situazione era peggiorata dalle requisizioni delle truppe tedesche che, in aperto contrasto formale con gli accordi sottoscritti fra i due governi, depauperavano le scorte degli stabilimenti, giustificando i prelievi con il calo della produzione e quindi del fabbisogno. Le materie prime confiscate erano poi inviate in Germania o in Alto Adige. Come attestavano i dati economici, alla vigilia della Liberazione la produzione delle principali aziende dell'IRI era ridotta al lumicino.

In quelle condizioni gli unici obiettivi delle industrie erano quelli di salvaguardare gli impianti e di garantire l'occupazione ai propri lavoratori, proteggendoli dal pericolo di essere deportati in Germania, anche a rischio di peggiorare i risultati economici. Le imprese supplivano alle inefficienze e alla disorganizzazione del governo della Rsi provvedendo a garantire, tramite le mense e gli altri servizi aziendali, le risorse vitali per la sopravvivenza, divenendo sempre più vere e proprie istituzioni sociali protettive che garantivano il salario anche ai dipendenti assenti perché sfollati o perché avevano aderito alla Resistenza: come ha scritto Antonio Gibelli per l'Ansaldo (ma vale per tutte), la fabbrica rappresentava «una specie di grande madre», a cui si restava «aggrappati», perché essa era ormai il solo «principio regolatore della vita sociale»⁸⁷⁷. Lo stesso carisma di Agostino Rocca come capo d'impresa, al di là degli scontri e delle divergenze ideologiche, restava intatto agli occhi delle proprie maestranze proprio per il suo ruolo di difensore intransigente dell'azienda, «contro tutto e contro tutti, a qualunque costo», per preservarla dalla distruzione e consegnarla integra alla nuova Italia che sarebbe sorta nel dopoguerra. Lo stesso IRI in quei mesi assisteva i prigionieri di guerra italiani internati in Germania curando l'invio di viveri e abbigliamento⁸⁷⁸.

Tabella 4. *Dipendenti in forza e lavoratori effettivamente presenti nelle principali aziende del gruppo IRI fra il 1943 e il 1945*

	31-12-1943		31-3-1945	
	In forza	Presenti	In forza	Presenti
Ilva	operai: 18.890 impiegati: 1.907	operai: 12.320 impiegati: 1.660	operai: 16.500 impiegati: 1.500	operai: 12.000 impiegati: 1.500
Siac	operai: 5.276 impiegati: 1.076	operai: 3.663 impiegati: 825	operai: 4.407 (30-9-44) impiegati: 647 (30-9-44)	operai: 2.779 (30-9-44) impiegati: 647 (30-9-44)
Terni	operai: 20.728 (31-12-42) impiegati: 1.858 (31-12-42)		operai: 12.201 (31-12-43) impiegati: 1.598 (31-12-43)	presente circa il 50% dei dipendenti (31-12-43)
Dalmine	operai: 5.420 (31-3-44) impiegati: 913 (31-3-44)	operai: 4.541 (31-3-44) impiegati: 789 (31-3-44)	operai: 5.145 impiegati: 910	operai: 1.904 impiegati: 596
S. Eustacchio	operai: 968 impiegati: 155		operai: 1.301 impiegati: 160	

Alfa Romeo	operai: 7.867 impiegati: 1.766		operai: 6.909 (30-4-45) impiegati: 1.424 (30-4-45)	operai: 5.800 impiegati: 1.300
Motomeccanica	operai: 1.417 impiegati: 453	operai: 1.322 impiegati: 417	operai: 1.250 (28-2-45) impiegati: 361 (28-2-45)	operai: 1.000 impiegati: 293
Filotecnica	operai: 1.736 impiegati: 558	operai: 1.514 impiegati: 499	operai: 1.359 impiegati: 449	operai: 1.154 impiegati: 409
Crda	operai: 20.581 (21-7-43) impiegati: 2.741 (21-7-43)	operai: 18.150 (8-9-43) impiegati: 2.273 (8-9-43)	operai: 16.480 (21-7-44) impiegati: 2.836 (21-7-44)	operai: 10.135 impiegati: 2.133
Ansaldo	operai: 25.332 (31-10-43) impiegati: 4.721 (31-10-43)	operai: 17.710 (31-10-43) impiegati: 4.137 (31-10-43)	operai: 22.473 (31-1-45) impiegati: 4.667 (31-1-45)	operai: 13.640 (31-1-45) impiegati: 3.794 (31-1-45)
Oto	operai: 7.365 impiegati: 1.408		operai: 5.260 (31-12-44) impiegati: 1.025 (31-12-44)	operai: circa 3.000 (25-4-45)
Sip	operai: 3.350 (31-1-44) impiegati: 4.050 (31-1-44)			
Stet	operai: 7.260 (31-12-42) impiegati: 2.033 (31-12-42)		operai: 8.050 (31-1-44) impiegati: 2.400 (31-1-44)	
Saigs	operai: 1.564 impiegati: 323	operai: 1.241 impiegati: 301	operai: 597 (15- 2-45) impiegati: 156 (15-2-43)	operai: 325 (15-2-45) impiegati: 117 (15-2-45)

Fonte: nostre elaborazioni da Dipendenti in forza alle aziende controllate, 31 gennaio 1944, Asiri, N, b. 103; Relazione inviata al Consorzio Sovvenzioni per prestito 1 miliardo ante 25 aprile 1945, maggio 1945, Asiri, N, b. 109/2; Relazioni presentate al Consorzio Sovvenzioni per anticipo 1 miliardo, 14 luglio 1945, Asiri, N, b. 109/2; Le industrie navali e meccaniche dell'IRI, 25 settembre 1947, Asiri, N, b. 25.

Tabella 5. Risultati di bilancio (utile o perdita di esercizio) ufficiali e interni di alcune aziende dell'IRI nel 1943 e 1944 (in migliaia di lire correnti)

	1943		1944	
	Ufficiali	Interni	Ufficiali	Interni
Ilva	-54.958	-35.958	-250.000 (previsti)	n. d.
Siac	+25.432	+85.875	n. d.	n. d.
Terni	-38.262	+16.137	-177.296	n. d.
Dalmine	+12.753	+22.683	+12.882	+60.134
S. Eustacchio	+1.305	+11.267	+1.341	+5.424
Alfa Romeo	-4.211	-44.284	+1.828	+33.405

Motomeccanica	-1.829	+9.597	+818	+46.694
Filotecnica Salmoiraghi	-3.619	-21.839	-1.211	-5.332
Crda	+15.185 (1942- 43)	+229.769(1942- 43)	+13.372 (1943- 44)	+147.911 (1943- 44)
Ansaldo	+20.097 (1942- 43)	+329.-747 (1942- 43)	+37.801 (1943- 44)	+492.112 (1943- 44)
Oto	+10.885 (1942- 43)	+92.920 (1942-43)	+10.710 (1943- 44)	+44.525 (1943- 44)
Sip	+44.397	+44.931	Pareggio	n. d.
Stet	+1.847	+1.847	-2.545 (1° bilancio)	n. d.
Saigs	-10.578	+21.809	-17.446	n. d.

Nota: l'esercizio dell'Ansaldo decorre dal 1° aprile al 31 marzo dell'anno successivo (cfr. M. Doria, *Ansaldo. L'impresa e lo stato*, Milano 1990, p. 340).

Fonte: *Relazione inviata al Consorzio Sovvenzioni per prestito 1 miliardo ante 25 aprile 1945*, maggio 1945, Asiri, N, b. 109/2.

A partire dall'estate 1944 l'IRI cercò di impostare un programma per agevolare la riconversione delle proprie industrie dalle produzioni belliche a quelle di pace. Fu creato un apposito Comitato per la produzione post-bellica, coordinato dal commissario straordinario e al quale partecipavano i più importanti dirigenti delle imprese del gruppo, che si riunì venticinque volte in varie località dell'Italia settentrionale dal 1° luglio 1944 al 20 aprile 1945. Due delle riunioni, che si svolgevano con grande riservatezza, furono organizzate a Moltrasio, presso la sede della Banca d'Italia. I due ministri economici del governo della Rsi, Pellegrini Giampietro e Tarchi, erano stati informati della costituzione del comitato ed erano perfettamente d'accordo sulle sue finalità.

Nel convegno di insediamento Tecchio aveva dichiarato che l'Istituto doveva formulare i propri piani per il futuro sotto il duplice profilo della socializzazione e della nazionalizzazione delle imprese nonché della riconversione produttiva, avviando una «fase preparatoria per l'attuazione di un'economia socializzata in regime di pace»⁸⁷⁹. L'operazione andava programmata in due fasi: la prima relativa al periodo immediatamente successivo alla fine delle ostilità, in cui sarebbe stato necessario avviare tutte le produzioni rese possibili dallo stato degli impianti e dal volume delle scorte residue per contenere per quanto possibile la disoccupazione; la seconda, più strategica, in cui, dopo il primo assestamento, si sarebbe

proceduto a definire il nuovo assetto organizzativo dell'industria italiana, «compatibilmente con le possibilità future» offerte dal nuovo scenario internazionale che si sarebbe delineato al termine del conflitto, per ricostruire gli impianti distrutti. Ma nell'immediato occorreva certamente privilegiare il problema sociale della manodopera, al di là di ogni conseguenza economica e finanziaria, assicurando alle imprese un'attività sufficiente per occupare il maggior numero di lavoratori e favorendo, nell'assegnazione delle commesse, le industrie urbane, le cui maestranze, in gran parte specializzate, non avrebbero avuto altrimenti nessun mezzo di sussistenza. Per far fronte alla fase di transizione le aziende del gruppo stavano accantonando riserve occulte, come era evidenziato dalla differenza tra i dati ufficiali e quelli interni di esercizio, ma l'IRI, comunque, avrebbe appoggiato con tutte le forze le imprese del gruppo impegnate ad elaborare i piani per il dopoguerra sia sotto il profilo tecnico sia sotto quello finanziario.

In una riunione tenuta a Genova alla fine di ottobre furono invece affrontati i problemi generati dai rapporti con i tedeschi e fu concepita una strategia comune per tutte le aziende dell'IRI in merito al contratto tipo per i trasferimenti in Germania⁸⁸⁰. La discussione verteva sull'opportunità o meno di sottoscrivere un accordo formale: nel primo caso, secondo alcuni, significava possedere «una cambiale firmata», anche se il debitore si fosse poi dimostrato insolvente; nel secondo, invece, vi sarebbe stato il rischio, nel caos del dopoguerra, di non veder riconosciuti i propri diritti. Fu Tecchio a orientare la scelta, che fu quella di lasciare alle singole imprese la facoltà di firmare o meno il contratto, partendo da una considerazione, per certi versi sorprendente, che rivelava come ormai sull'esito del conflitto non vi potessero essere più dubbi e che, qualunque fosse stata «la forma futura dello Stato», occorreva prepararsi ad allacciare rapporti economici con i futuri dominatori del mondo: se avesse vinto la Germania – sottolineava il commissario – non vi era da aspettarsi nessun cambiamento delle condizioni, mentre, se avessero prevalso gli americani, i patti avrebbero potuto essere senz'altro migliori.

Già a fine ottobre era stata predisposta una prima bozza del programma⁸⁸¹, che il commissario anticipò a grandi linee al ministro delle Finanze⁸⁸². Il piano prevedeva una riduzione della capacità produttiva post-bellica a circa il 50% rispetto al 1943, e una diminuzione della manodopera a 66.000 operai e 15.500 impiegati. Il fabbisogno finanziario complessivo era calcolato in circa 8 miliardi, ma, poiché si sarebbe proceduto con gradualità, all'inizio sarebbero bastati 3/3,5 miliardi, sufficienti anche per il ripristino degli impianti ancora utilizzabili. L'IRI, che avrebbe garantito una disponibilità iniziale pari a un miliardo, aveva già contattato gli altri enti erogatori, che sarebbero stati il Csvi per un miliardo e le tre banche di interesse nazionale per 1,5 miliardi. Alla vigilia della Liberazione l'Istituto disponeva di una liquidità pari a circa 1,2 miliardi di lire (+37% rispetto al 7 ottobre 1943), frutto di un'oculata gestione della tesoreria, e aveva mantenuto sostanzialmente intatto il proprio patrimonio⁸⁸³.

Se l'elaborazione del programma post-bellico rappresentò certamente il primo tentativo organico di coordinare e integrare la produzione delle aziende controllate dall'IRI, è altrettanto vero che esso, tranne che per il settore siderurgico, era stato concepito quasi esclusivamente secondo una logica di breve periodo, e non avrebbe costituito – come avrebbe potuto – un documento strategico per delineare il ruolo delle imprese pubbliche nel futuro assetto organizzativo dell'industria italiana, sia nel senso di disegnare le rispettive sfere d'interesse con quelle private, sia nell'orientare decisamente gli investimenti verso quelle che si sarebbero rivelate le produzioni più importanti del miracolo economico. Solo per la siderurgia il quadro era già chiaramente delineato verso la realizzazione definitiva dei piani formulati nell'anteguerra per l'espansione della produzione di acciaio mediante il ciclo integrale, ponendo finalmente – come aveva detto Agostino Rocca durante una riunione del comitato – l'industria nazionale «su un piano redditizio per poter affrontare la concorrenza estera»⁸⁸⁴. Anche durante la Rsi, le voci su talune iniziative della Fiat – come l'autorizzazione ottenuta nel 1944 dai tedeschi di installare un nuovo blooming insieme a un forno Martin⁸⁸⁵, mentre gli impianti della Siac e della Terni erano

requisiti e trasferiti in Germania – erano seguite con attenzione proprio perché era netta la volontà di vincere la sfida, creando le condizioni affinché nel dopoguerra la siderurgia moderna nel nostro paese fosse quella IRI.

Ma, a fronte di brillanti intuizioni, come quelle relative al probabile sviluppo della motorizzazione di massa e all'incremento del trasporto aereo, i piani relativi alla meccanica risultavano invece troppo legati alle lavorazioni tradizionali delle singole imprese, anche se proprio allora si stava facendo strada l'idea che esse avrebbero dovuto essere inserite in un'unica finanziaria di gruppo, sul modello Finsider e Finmare, per coordinarne meglio la produzione. A parte i cantieri navali, che sarebbero stati impegnati a ricostruire il naviglio mercantile distrutto dal conflitto, gli altri impianti avrebbero dovuto continuare a «fare tutto di tutto»⁸⁸⁶. Può darsi che il piano risentisse della contingenza del momento e rappresentasse solo un mezzo per aiutare le imprese a sopravvivere; era però opinabile, per esempio, che nel comparto del trasporto terrestre ci si orientasse quasi esclusivamente verso il settore pubblico, incrementando la costruzione di autobus e filobus, mentre l'Alfa Romeo, che produceva una delle più belle auto al mondo (la 6c 2.500, l'auto del duce), e che secondo il programma si trovava in una situazione «abbastanza favorevole» per la riconversione, dovesse costruire indifferentemente motori marini (come l'Ansaldo, i Crda e Navalmeccanica), vetture, autocarri e mezzi per il trasporto urbano, o che, dopo tutti i piani concepiti durante la guerra per la concentrazione della fabbricazione dei carri armati, il montaggio dei trattori venisse affidato sia all'Ansaldo sia alla Motomeccanica e quello dei rimorchi agricoli ai Crda; né del tutto pertinente con la missione fino allora svolta dall'IRI era il suo coinvolgimento in un «programma post-bellico di costruzioni per l'edilizia residenziale», concepito dal ministro Tarchi con la consulenza di un gruppo di architetti, tra cui Gio Ponti⁸⁸⁷.

D'altra parte, il piano sottovalutava fortemente anche quelle che sarebbero state le reali condizioni delle industrie italiane dopo la fine delle ostilità: cessate le ultime commesse belliche tedesche, che naturalmente non sarebbero state pagate, ridotta al minimo l'attività,

appesantite dalla manodopera in eccesso – che sarebbe addirittura aumentata dopo il 25 aprile –, esaurite le riserve accantonate negli anni precedenti, e indebolite dall'epurazione indiscriminata dei dirigenti e dei tecnici più esperti, tra cui Agostino Rocca, le imprese dell'istituto avrebbero scontato le maggiori difficoltà fra il 1945 e il 1947⁸⁸⁸. Proprio i problemi per la ristrutturazione del settore meccanico e cantieristico, cresciuto in modo abnorme durante il conflitto, sarebbero stati l'eredità più pesante lasciata dalla guerra all'IRI⁸⁸⁹.

[696](#) G. Bottai, *Diario 1935-1944*, a cura di G.B. Guerri, Milano 1989, p. 147.

[697](#) R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, *L'Italia in guerra 1940-1943*, t. I, *Dalla guerra «breve» alla guerra lunga*, Torino 1990, pp. 532 sgg.

[698](#) L. Ceva, *La condotta italiana della guerra. Cavallero e il Comando supremo 1941/1942*, Milano 1975.

[699](#) F. Minniti, *Il problema degli armamenti nella preparazione militare italiana dal 1935 al 1943*, in «Storia contemporanea», 1, 1978, p. 56; Id., *Aspetti organizzativi del controllo sulla produzione bellica in Italia (1923-1943)*, in «Clio», 4, 1977, pp. 305-340.

[700](#) L. Ceva, A. Curami, *La meccanizzazione dell'esercito fino al 1943*, 2 voll., Roma 1989.

[701](#) F. Minniti, *L'industria degli armamenti dal 1940 al 1943: i mercati, le produzioni*, in V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra 1938-1947*, Bologna 1997, p. 65.

[702](#) F. Minniti, *Il problema degli armamenti*, cit., p. 42.

[703](#) G. Giorgerini, *La guerra italiana sul mare: la marina tra vittoria e sconfitta, 1940-1943*, Milano 2002; Id., *Uomini sul fondo: storia del sommergibilismo italiano dalle origini a oggi*, Milano 2002.

[704](#) Agostino Rocca a Francesco Giordani, 7 maggio 1941, Archivio storico IRI (d'ora in poi Asiri), Serie nera (d'ora in poi N), b. 113/1.

[705](#) Il documento è in Asiri, N, b. 97.

[706](#) *Ministero della Guerra. Gabinetto. Programma sommario dei nuovi allestimenti e relativi finanziamenti*, Roma 26 settembre 1938-XVIII, Asiri, N, b. 113/1; F. Minniti, *Due anni di attività del «Fabbriguerra» per la produzione bellica (1939-1941)*, in «Storia contemporanea», 4, 1975, pp. 858 sgg.

[707](#) Sarebbe stato lo stesso Giordani a sollecitare il duce, dopo la Conferenza di Monaco, a pianificare il rinnovo degli armamenti, insistendo sulla necessità di allestire rapidamente gli impianti produttivi, che non potevano «improvvisarsi in breve tempo». *Verbale della riunione tenuta presso il Fabbriguerra alle ore 10 del 14 aprile 1941 allo scopo di suddividere nel tempo le materie prime concesse extra quota per la realizzazione del 1° programma nuove artiglierie per il R.E.*, s.d. [ma 1941], Asiri, N, b. 112.

[708](#) *Aziende del gruppo IRI (quadriennio 1939-1942)*, Asiri, N, b. 113/1.

[709](#) (*Appunti dell'Ing. Rocca*), Roma 26 novembre 1938-XVII-ore 19, *ibid.* Alla riunione erano presenti Pariani, Giaccone e Piacentini per il ministero della Guerra, e Giordani, Bocciardo, Ciano e Rocca per l'IRI.

[710](#) F. Guarneri, *Battaglie economiche fra le due guerre*, a cura di L. Zani, Bologna 1988, p. 827.

[711](#) *Verbale I riunione dei dirigenti aziende Finsider*, 4 settembre 1939, Asiri, N, b. 112.

[712](#) *Riassunto della riunione tenuta presso il Fabbriguerra il giorno 22 febbraio 1941, allo scopo di stabilire il programma artiglierie da realizzare in relazione delle materie prime, ibid.*

[713](#) Come sottolineava Giordani, chiedendo che venissero portate a termine tutte le fabbricazioni definite prima della guerra, l'incertezza delle commesse danneggiava sia le imprese, ritardando l'allestimento delle linee di montaggio e aumentando i costi di produzione, sia, infine, le stesse forze armate, perché senza una linea precisa l'esercito non avrebbe mai disposto di «un'artiglieria adeguata». *Verbale riunione tenuta presso il Fabbriguerra il 4 aprile 1941 allo scopo di suddividere nel tempo le materie prime concesse extra quota per la realizzazione del 1° programma nuove artiglierie per il R.E.*, *ibid.*

[714](#) L. Ceva, A. Curami, *La meccanizzazione dell'esercito italiano*, cit., vol. I, p. 283.

[715](#) Soddu ad Agostino Rocca, 8 giugno 1940-XVIII, Asiri, N, b. 111.

[716](#) Rocca a Soddu, 18 giugno 1940-XVIII, *ibid.*

[717](#) Rocca a Giordani, 7 maggio 1941-XIX, *ibid.*

[718](#) I due articoli critici della condotta della guerra da parte dei vertici delle forze armate erano stati pubblicati il 19 e il 23 novembre 1940. R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. I, cit., p. 333.

[719](#) *Segnalazioni al Direttore generale-Verbali Comitato Ansaldo. Comitato del 15 aprile 1941*, Asiri, Serie rossa (d'ora in poi R), b. 434.

[720](#) L. Ceva, *La condotta italiana della guerra.*, cit., p. 155; V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, Torino 1971, p. 604.

[721](#) L. Ceva, A. Curami, *La meccanizzazione dell'esercito italiano*, cit., vol. I, pp. 364-366.

[722](#) Ciano a Menichella, 4 ottobre 1941-XIX, Asiri, N, b. 111.

[723](#) Rocca a IRI, 7 ottobre 1941-XIX, *ibid.*

[724](#) Rocca a Ministero della Guerra. Direzione generale Motorizzazione, 27 ottobre 1941-XIX, *ibid.*

[725](#) L. Ceva, A. Curami, *La meccanizzazione dell'esercito italiano*, cit., vol. II, p. 249.

[726](#) F. Minniti, *Il problema degli armamenti*, cit, p. 27.

[727](#) F. Degli Esposti, *L'industria bellica italiana e le commesse tedesche (1937-1943)*, in «Rivista di storia contemporanea», 2-3, 1993, pp. 198-244; M. Rieder, *I rapporti economici italo-tedeschi tra alleanza, occupazione e ricostruzione*, in V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace*, cit., pp. 309-345.

[728](#) Persino nel luglio 1943 la Kriegsmarine encomiava l'azienda genovese per la qualità costruttiva delle navi tipo K.T. ordinate dalla Germania. Giordani a Mussolini, 14 luglio 1943, Asiri, *Copialettere Segreteria del Presidente dal 19/5/1943 al 6/10/1943, Pv/012*. L'Ansaldo e la Oto costruivano anche i famosi cannoni da 88 mm per la Wehrmacht. *Ansaldo. Segreto. Promemoria*, 19 giugno 1941-XIX, Asiri, N, b. 112. Analoghe considerazioni possono essere fatte per la Fiat. V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., pp. 602-608.

[729](#) *Conclusioni*, 24 luglio 1941-XIX, Asiri, N, b. 112.

[730](#) *Promemoria riservato all'Ecc. Mani, Vice Presidente della Corporazione della Siderurgia e Metallurgia. Elementi e direttive di massima per lo studio del concentramento dell'industria siderurgica*, 30 maggio 1942, allegato a Rocca a Menichella, 1° giugno 1942, Asiri, N, b. 30.

[731](#) L. Ceva, *La condotta italiana della guerra*, cit., p. 193.

[732](#) *La produzione bellica e le assegnazioni di materiale*, 24 agosto 1942, Asiri, N, b. 112.

[733](#) F. Minniti, *L'industria degli armamenti*, cit., p. 141.

[734](#) Rocca a Menichella, 24 maggio 1943, Asiri, N, b. 112.

[735](#) Rocca a Bocciardo, 12 maggio 1943, Asiri, N, b. 30.

[736](#) A. Speer, *Memorie del Terzo Reich*, Milano 1997; G. Sereny, *In lotta con la verità. La vita e i segreti di Albert Speer*, Milano 1995; J. Fest, *Speer. Una biografia*, Milano 2000.

[737](#) Cfr. il capitolo *Quegli strani «quarantacinque giorni»* in P. Rugafiori, *Uomini, macchine, capitali. L'Ansaldo durante il fascismo 1922-1945*, Milano 1981, pp. 223-230; M. Doria, *Ansaldo. L'impresa e lo stato*, Milano 1990, pp. 232-236; A. Gibelli, *Lavoro e guerra. L'Ansaldo nella transizione*, in *Storia dell'Ansaldo*, vol. 6, *Dall'IRI alla guerra. 1930-1945*, a cura di G. De Rosa, Roma-Bari 1999, pp. 231-235.

[738](#) *Ansaldo. Relazione su attività postbellica*, 20 agosto 1943, Asiri, R, b. 435. Il programma di produzione era il seguente: 1) trattori agricoli e macchinario per la costruzione di strade, aeroporti, canali, ecc.; 2) escavatori; 3) rulli compressori stradali; 4) macchinari per l'industria del cemento; 5) macchinari per l'industria della cellulosa e della carta; 6) costruzioni ferro-tranviarie e ferroviarie; 7) case prefabbricate e costruite in serie; 8) apparecchi domestici; 9) macchine minerarie; 10) macchine ed apparecchiature per trivellazioni; 11) impianti industriali.

[739](#) *Ansaldo Dic/Stu, Segnalazione n. 107*, 27 agosto 1943, Archivio centrale dello Stato (d'ora in poi ACS), Ministero dell'Interno (d'ora in poi MI), Direzione generale di Pubblica sicurezza (d'ora in poi Dgps), Divisione Affari generali e riservati (d'ora in poi Dagr), *Segreteria del Capo della Polizia Rsi 1943-1945*, b. 49, f. 945.

[740](#) Rocca a Graziani, 6 novembre 1943, ACS, Segreteria particolare del Duce (d'ora in poi SPD), *Rsi*, b. 15, f. 70. È plausibile ritenere che fosse stato lo stesso Mussolini a suggerire il nome di Rocca a Graziani. R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. II, *La guerra civile 1943-1945*, Torino 1997, p. 377.

[741](#) *Promemoria per l'Eccellenza il Maresciallo Graziani. Organizzazione della produzione bellica*, 5 novembre 1943, ACS, SPD, *Rsi*, b. 15, f. 70. Riprodotto anche in appendice a R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. II, cit., pp. 606-609.

[742](#) Un appunto per il duce, probabilmente redatto personalmente da Alessandro Pavolini (segretario del Partito fascista repubblicano) nel gennaio 1945, affermava: «In relazione a quanto è stato riferito sull'ing. Rocca dell'Ansaldo noto per il suo atteggiamento di netta ostilità al fascismo sono ora di affermare che lo stesso è ben noto al Partito. Contro di lui fu iniziato un processo che si è dovuto sospendere per l'interessamento del Generale Leiers». *Partito fascista repubblicano. Appunto per il duce*, 27 gennaio 1945, ACS, SPD, *Rsi*, b. 15, f. 70.

[743](#) *Il Capo della Provincia di Genova comunica*: (comunicazione al duce), 5 maggio 1944, ACS, SPD, *Rsi*, b. 15, f. 70. Rocca era accusato dagli esponenti del fascismo repubblicano genovese di «legami plutocratici» con ebrei e massoni, di aver collaborato al colpo di Stato del 25 luglio e di aver assunto Roberto Einaudi

alla Dalmine. In realtà, come documentava una relazione dell'ispettore capo inviato a Genova per accertare i fatti, dietro le accuse vi sarebbero stati anche gli intrighi di un esponente del partito cui Rocca aveva rifiutato un incarico dirigenziale all'Ansaldo. Era innegabile però che il manager venisse reputato un nemico della Repubblica. La documentazione relativa all'arresto e all'ispezione è contenuta in ACS, MI, Dgps, Dagr, *Segreteria del Capo della Polizia Rsi 1943-1945*, b. 75, f. *Stabilimento Ansaldo 1944*.

[744](#) F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, Torino 1962, p. 570; A. Massignani, *Il Terzo Reich e l'apporto bellico dell'Italia dopo l'8 settembre 1943*, in «Rivista di storia contemporanea», 2-3, 1993, pp. 245-280; M. Rieder, *Aspetti economici dell'occupazione tedesca in Italia*, ivi, pp. 281-308; L. Klinkhammer, *L'occupazione tedesca in Italia 1943-1945*, Torino 1993, p. 70. Il generale Hans Leyers era ingegnere.

[745](#) Cit. in F. Degli Esposti, *L'industria bellica italiana*, cit., p. 236 (corsivo mio).

[746](#) *La situazione patrimoniale dell'IRI e Ordinamento dell'IRI*, 10 dicembre 1940, Asiri, N, b. 24.

[747](#) Si veda *Il sindacalismo fascista*, vol. I, *Dalle origini alla vigilia dello Stato corporativo (1919-1930)*, a cura di F. Perfetti, Roma 1988; vol. II, *Dalla «grande crisi» alla caduta del regime (1930-1943)*, a cura di G. Parlato, Roma 1989.

[748](#) T. Cianetti, *Memorie dal carcere di Verona*, a cura di R. De Felice, Milano 1983, p. x. Mussolini aveva pensato a Cianetti anche come possibile nuovo segretario del Pnf dopo che aveva deciso di liquidare Aldo Vidussoni. In effetti la nomina a ministro delle Corporazioni era avvenuta contestualmente a quella di Carlo Scorza a capo del partito, il 19 aprile 1943, nonostante che le condizioni di Tiengo lo rendessero inabile a svolgere il proprio incarico fin dal febbraio.

[749](#) R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, *L'Italia in guerra 1940-1943*, t. II, *Crisi e agonia del regime*, Torino 1990, p. 1040.

[750](#) T. Cianetti, *Memorie dal carcere di Verona*, cit., p. 344.

[751](#) È quello che afferma Tullio Cianetti nelle sue memorie e anche nel documento di presentazione del decreto legge: «Come già, Duce, ho avuto l'onore di farvi presente, non si tratta di riconoscere un principio nuovo: si tratta di applicare finalmente, e in un tempo come l'attuale, in cui la necessità di un coordinamento delle forze produttive è più che mai urgente ed evidente, il principio già consacrato nel decreto legge del giugno 1937 sull'IRI, e nel relativo statuto, secondo cui l'Istituto deve 'attuare le direttive della politica economica del Regime, espresse dalle competenti Corporazioni'». *Ministro delle Corporazioni. Appunto per il Duce*, 15 maggio 1943, Asiri, N, b. 24.

[752](#) *Schema di decreto legge allegato a Ministro delle Corporazioni. Appunto per il Duce*, 15 maggio 1943, Asiri, N, b. 24. G. Parlato, *La sinistra fascista. Storia di un progetto mancato*, Bologna 2000, p. 274.

[753](#) R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. II, cit., p. 1043.

[754](#) *Osservazioni del Ministero delle Finanze al testo di provvedimento riguardante l'IRI proposto dal Ministero delle Corporazioni*, 20 maggio 1943, Asiri, N, b. 24.

[755](#) *Sull'appunto per il Duce del Ministero delle Corporazioni in data 7 maggio 1943-XXI riflettente l'IRI*, 18 maggio 1943, Asiri, N, b. 24.

[756](#) T. Cianetti, *Memorie dal carcere di Verona*, cit., p. 384. Forse si tratta del progetto inviato da Thaon di Revel a Beneduce e Menichella per un giudizio nel febbraio 1938, al quale ho accennato nel capitolo precedente.

[757](#) R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. II, cit., p. 1044; T. Cianetti, *Memorie dal carcere di Verona*, cit., p. 385.

[758](#) Presidenza del Consiglio dei ministri a ministero delle Finanze, 23 maggio 1943, Asiri, N, b. 24.

[759](#) Cit. in F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, cit., p. 658.

[760](#) B. Mussolini, *Opera Omnia* (d'ora in poi O.O.), a cura di E. e D. Susmel, vol. XXI, *Dal discorso al direttorio nazionale del P.N.F. del 3 gennaio 1942 alla liberazione di Mussolini (4 gennaio 1942-12 settembre 1943)*, Firenze 1960, p. 175.

[761](#) Sul dibattito in corso fra «liberisti» e «interventisti» si veda *Fascismo e pianificazione. Il convegno sul piano economico (1942-43)*, a cura e con introduzione di G. Melis, Roma 1997.

[762](#) G. Bottai, *Diario 1935-1944*, cit., pp. 365 e 373.

[763](#) O.O., vol. XXXIV, *Il mio diario di guerra (1915-1917); La dottrina del fascismo (1932); Vita di Arnaldo (1932); Parlo con Bruno (1941); Pensieri pontini e sardi (1943); Storia di un anno (1944)*, Firenze 1961, p. 294.

[764](#) F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, cit., p. 31; D. Rodogno, *Il nuovo ordine mediterraneo. Le politiche di occupazione dell'Italia fascista in Europa (1940-1943)*, Torino 2003, pp. 39-66.

[765](#) Thaon di Revel a Giordani, 16 settembre 1940, Asiri, N, b. 40.

[766](#) *Credito Italiano. Organizzazione bancaria nei nuovi territori (studio sui territori e possibilità operative)*, settembre 1940, Asiri, N, b. 33. I territori interessati erano Nizza e il Sud della Francia, la Corsica, la Tunisia, l'Egitto e il Sudan.

[767](#) Menichella ad Azzolini, 26 luglio 1942, Asiri, *Segreteria riservatissimi*, 23/1/1942-11/5/1951, IE/2188.

[768](#) *Banco di Roma. Situazione degli interessi bancari italiani e tedeschi in Europa*, giugno 1942, Asiri, N, b. 33. Gli Stati interessati erano Belgio, Boemia e Moravia, Bulgaria, Croazia, Estonia, Francia, Grecia, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Romania, Serbia, Slovacchia, Spagna, Turchia e Ungheria.

[769](#) V. Castronovo, *Storia di una banca. La Banca Nazionale del Lavoro nell'economia italiana 1913-2003*, Torino 2003, pp. 204-209.

[770](#) La società, fondata nel 1917 e la cui sede sociale era a Trieste, esercitava il commercio dei legnami. *Società Forestale Triestina-Trieste*, 15 maggio 1945, Asiri, N, b. 96. La compagnia controllava la Ugar Società anonima per l'industria forestale. *Ugar. Sfruttamento boschivo in Croazia*, 1942, Asiri, R, b. 137.

[771](#) La Dalmatienne era rimasta sotto il controllo italiano fino al 1928, allorché la Banca Commerciale, che controllava la Terni, valutando da un lato la tensione dei rapporti italo-jugoslavi e dall'altro l'alleanza del nuovo Stato con la Francia, ne aveva fatto oggetto di un'operazione finanziaria con la società francese Phosphates Tunisiens et des Engrais et Produit Chimiques, in cui pure la banca era interessata. La Sufid venne sciolta e fu creata la Dalmatienne, che ottenne dalla Jugoslavia un nuovo contratto di concessione. *Reparto estero. Société Anonime «Dalmatienne»-Société Française des Forces Hydroelectriques de la Dalmatie-Capitale franchi francesi 156.250.000*, 12 febbraio 1945, Asiri, R, b. 24. Il 18 maggio 1941, a Roma, Galeazzo Ciano e Ante Pavelic stipularono un accordo in base al quale Italia e Croazia sarebbero subentrate, nei territori di propria pertinenza, nelle prerogative già spettanti al cessato Stato jugoslavo, ereditando anche i diritti e gli interessi di natura economica. Il patto costituì la premessa per la risoluzione della vertenza sulla Dalmatienne; in esso sostanzialmente si prevedeva che la società sarebbe stata sciolta e avrebbe ceduto i propri impianti e qualunque diritto a una nuova impresa italo-croata con un capitale sociale iniziale di 500 milioni di lire, di cui l'IRI avrebbe detenuto il 60% e il governo croato, direttamente o tramite un ente appositamente istituito, il rimanente 40%. *Scambio di note tra l'Eccellenza Ciano e il Poglavnik sui diritti dell'Italia e della Croazia quali Stati successori dell'ex-Jugoslavia*, 30 maggio 1941, Asiri, R, b. 26; G. Ciano, *Diario 1937-1943*, a cura di R. De Felice, Milano 1990, p. 514; *Percentuali possessi azionari I.R.I. al 7/10/43*, Asiri, N, b. 24; *Dalmatienne. Quota italiana e quota croata d'accordo col patto Ciano-Pavelic*, s.d. [ma 1941], Asiri, R, b. 26.

[772](#) *Fabbrica di alluminio*, 8 novembre 1941-XX, Asiri, R, b. 25.

[773](#) *Gruppo Monte Promina. Notizie generali*, 13 marzo 1944, Asiri, N, b. 78. L'impresa era stata creata nel 1873 come Società carbonifera austro-italiana di Monte Promina e aveva come scopo sociale la gestione di alcuni giacimenti

minerari in Dalmazia e il commercio di carboni. Nel 1905 era passata sotto il controllo della Alpina Montan-Gesellschaft di Berlino, e nel 1920 era stata acquisita dalla Adria Società anonima per l'industria chimica, finanziata dalla Banca Italiana di Sconto. Quando l'Adria venne assorbita dalla Solvay il controllo della Monte Promina passò all'Istituto di liquidazioni. *Commercio Carboni Monte Promina-Milano*, 15 maggio 1945, Asiri, N, b. 96.

[774](#) Dott. Ing. E. Straube. *Relazione. Gli stabilimenti per la produzione dell'alluminio di Lozovac e l'ulteriore potenziamento dell'industria dell'alluminio in Dalmazia*, Budapest 30 maggio 1943, Asiri, R, b. 25.

[775](#) Ministero degli Affari esteri a IRI, 1° febbraio 1943, Asiri, R, b. 32; D. Rodogno, *Il nuovo ordine mediterraneo*, cit., p. 299.

[776](#) V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., pp. 600-601.

[777](#) Salaroli a Menichella (con allegata la richiesta del rappresentante della Fiat al prefetto di Spalato pervenuta il 3 giugno all'amministratore della Dalmatienne), 3 luglio 1941, Asiri, R, b. 25.

[778](#) Menichella a Valletta, 7 agosto 1941, Asiri, R, b. 25.

[779](#) «Deve considerarsi strettamente collegato col programma della 'Dalmatienne' lo sviluppo di una fabbrica di alluminio esistente in Dalmazia, a Lozovac, di proprietà di una società anonima con sede a Belgrado, le cui azioni sono per la quasi totalità in possesso di una famiglia, *il cui capo è ebreo e la moglie serba-ortodossa, già residente a Zagabria* [...] Pare che la Fiat abbia continuato le trattative con i proprietari della fabbrica di Lozovac [...] Se una cosa è desiderabile è quella che, in pendenza di questa ulteriore trattativa fra l'IRI e il governo croato, l'industria italiana si astenga dal dimostrarsi desiderosa di comperare l'affare di Lozovac perché ciò non potrà portare ad altra conseguenza che a farne aumentare il prezzo a carico dell'IRI – e cioè dello Stato italiano – ed a beneficio dello Stato croato, *di un ebreo e di una serba-ortodossa*». *Promemoria riservatissimo per l'Eccellenza Ricci-Ministro delle Corporazioni*, 2 ottobre 1941, Asiri, R, b. 25 (corsivi miei).

[780](#) Il 4 ottobre 1941, dopo soli due giorni dall'invio del promemoria sulla vicenda di Lozovac, Menichella comunicava a Ricci di aver incontrato Valletta, il quale, durante il colloquio, gli aveva detto che la Fiat si era resa conto «della impossibilità di acquisire la fabbrica di Lozovac e delle manovre poco encomiabili dei proprietari delle azioni», per cui essa non avrebbe proseguito nelle trattative. Menichella a Ricci, 4 ottobre 1941, Asiri, R, b. 25. Il dietro-front dell'azienda torinese era stato repentino, perché ancora l'8 settembre Valletta confermava a Menichella l'intenzione di comprare la fabbrica, pensando di completare i propri programmi «senza chiedere impegni alla Dalmatienne per future forniture di energia». Valletta a Menichella, 8 settembre 1941, Asiri, R, b. 25. Forse le pressioni dell'IRI erano

state decisive nell'indurre i vertici della Fiat a bloccare definitivamente l'operazione.

[781](#) Per completezza è opportuno segnalare che nel febbraio 1942 il comandante della Milizia volontari a sicurezza nazionale (Mvsn), Enzo Galbiati, aveva inviato a Menichella il rapporto di un informatore che accusava Salaroli di essere connivente con i proprietari della fabbrica di Lozovac e di mantenere un atteggiamento anti-italiano. Nella sua risposta il direttore generale dell'IRI assicurava il gerarca dei sentimenti italiani e fascisti dell'amministratore della Dalmatienne, e gli confidava che ormai, «a scopo conseguito», non erano più importanti «i mezzi usati», e che solo per chiudere l'affare egli aveva dovuto utilizzare «anche certe blandizie», che effettivamente avrebbero potuto apparire a chi avesse ignorato «il vero stato delle cose come atti di debolezza e condiscendenza verso persone di sentimenti non amichevoli per l'Italia». Menichella a Galbiati, 4 febbraio 1942, Asiri, *Segreteria riservatissimo*, 23 gennaio 1942-11 maggio 1951, b. IE/2188.

[782](#) Menichella a Valletta, 7 febbraio 1942, *ibid.*; F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI tra autarchia e mercato (1933-1942)*, in F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, Torino 1982, pp. 311-326.

[783](#) Giordani ricordava altresì che l'IRI si sforzava di mantenere alle proprie aziende una struttura orizzontale, che era l'unica realmente confacente a «un sano ordinamento corporativo», in «disarmonia» col quale erano invece tutte le costruzioni a carattere verticale, che partendo dalle materie prime pervenivano ai prodotti finiti destinati al consumo diretto e si sottraevano in tal modo a «una disciplina nel senso dimensionale» e a un controllo certo «dei costi e dei prezzi di vendita». Giordani a Ricci, 22 settembre 1942, Asiri, *Segreteria riservatissimo*, 23 gennaio 1942-11 maggio 1951, b. IE/2188.

[784](#) *L'intervento dello Stato nell'attività industriale. Relazione 20 aprile 1936-XIV*, Asiri, SD, b. 158/1.

[785](#) *Dalla Fiat. Bozza della lettera alla S A. de Construcciones Agrícolas-Sevilla*, 18 settembre 1941, e Ansaldo a IRI, *Costituzione di una Compagnia con capitale misto per la fabbricazione di carri armati e trattori*, 20 settembre 1941, Asiri, N, b. 111.

[786](#) La «divisione del lavoro» fra industria pubblica e privata nel dopoguerra è evidenziata, per esempio, dall'accordo fra la Finsider e la Fiat per la produzione dei laminati d'acciaio destinati alla produzione automobilistica.

[787](#) Ancora nel marzo 1943 il programma dell'IRI imperniato sulla Dalmatienne non era stato avviato e la fabbrica di Lozovac continuava ad essere gestita in

forma commissariale. *Delibera Presidenziale Fabbrica di Alluminio di Losovazzo*, 10 marzo 1943, Asiri, ID, b. 1308.

[788](#) I tedeschi, oltre ai mezzi finanziari, avevano utilizzato intelligentemente come fiduciari i cittadini croati di origine germanica (*Volksdeutschen*), ed erano stati più accorti nel non imporre il controllo totalitario delle imprese, accontentandosi di una partecipazione di minoranza, ma ottenendo che la gestione fosse affidata ad amministratori e tecnici di nazionalità tedesca. D. Rodogno, *Il nuovo ordine mediterraneo*, cit., p. 299.

[789](#) Ivi, p. 302.

[790](#) La vicenda e la relativa condanna sono descritte nel fascicolo *Utilizzo kune disponibili a Zagabria*, Asiri, R, b. 37.

[791](#) Ansaldo S.A., Odero-Terni-Orlando, Terni, Siac a IRI, 2 giugno 1943, Asiri, N, b. 112.

[792](#) La Dalmine aveva prodotto 99.882 tonnellate d'acciaio e 83.634 di tubi nel 1942 e rispettivamente 109.439 e 75.108 nel 1943. La media mensile della produzione era stata pari a 10.412 tonnellate per l'acciaio e a 6.852 per i tubi fra gennaio e agosto 1943, mentre era calata rispettivamente a 8.161 e 5.700 nel dicembre.

[793](#) *L'IRI Ente di carattere permanente (1937-1942)*, s.d. [ma 1943], Asiri, N, b. 24.

[794](#) Mi riferisco all'opera di B. Fenoglio, *Il partigiano Johnny*, Torino 1968.

[795](#) G. Bocca, *La repubblica di Mussolini*, Milano 1995, p. 17.

[796](#) O.O., vol. XXXII, *Dalla liberazione di Mussolini all'epilogo. La Repubblica Sociale Italiana (13 settembre 1943-28 aprile 1945)*, Firenze 1964, pp. 5-8.

[797](#) D.I. 21 agosto 1943, n. 739, concernente lo «scioglimento degli organi deliberativi degli Enti pubblici – presidente, consiglio di amministrazione, comitato esecutivo e diversi comitati speciali – e la nomina di commissari straordinari a seguito dello stato di necessità derivante dalla guerra».

[798](#) *L'IRI Ente di carattere permanente*, cit., in particolare la prima parte, intitolata *La funzione dell'IRI nel problema industriale italiano*, pp. 1-17.

[799](#) *Notizie sull'andamento stabilimenti*, agosto 1943, Asiri, DG/012.

[800](#) Giordani a Minisini, 4 settembre 1943, Asiri, PV/012. Minisini era a capo del Silurificio italiano, di cui, proprio nel giugno 1943, era stata prevista la fusione con la Navalmeccanica.

[801](#) Menichella a Giordani, 13 settembre 1943, Asiri, N, b. 24.

[802](#) Giordani a Menichella, 19 settembre 1943, Asiri, *Segreteria riservatissimo 23/1/1942-11/5/1951*, IE/2188.

[803](#) Menichella a Giordani, 20 settembre 1943, Asiri, N, b. 24. Sull'aspirazione a ritirarsi dagli eventi, dell'autunno 1943, oltre al celebre libro di C. Pavese, *La casa in collina*, Torino 1967, si veda anche R. Liucci, *La tentazione della «casa in collina». Il disimpegno degli intellettuali nella guerra civile italiana (1943-1945)*, Milano 1999.

[804](#) Giordani a Menichella, 22 settembre 1943, Asiri, *Segreteria riservatissimo 23/1/1942-11/5/1951*, IE/2188.

[805](#) Al contrario Vincenzo Azzolini, il governatore della Banca d'Italia, accettando di trasferirsi al Nord, nel 1943, pagò severamente la propria scelta poiché fu rimosso dalla carica e processato e solo nel 1949 sarebbe stato definitivamente scagionato dall'accusa di collaborazionismo con i tedeschi. Donato Menichella divenne governatore della Banca d'Italia nel 1948, sostituendo Luigi Einaudi, eletto primo presidente della Repubblica, e mantenne la carica fino al 1960. A. Caracciolo (a cura di), *La Banca d'Italia tra l'autarchia e la guerra 1936-1945*, Roma-Bari 1992, pp. 88-93.

[806](#) Mi riferisco, in particolare, alle relazioni stilate da Jacopo Malvezzi dopo il 25 aprile e, naturalmente, al processo istruito dalla commissione di epurazione contro i dirigenti dell'IRI nel 1946. *Relazione sull'attività della sede di Milano dell'IRI fino al 25 aprile 1945*, 15 maggio 1945, Asiri, N, b. 119/1 e b. 25; *Rendiconto sommario della gestione IRI dall'8 ottobre 1943 (entrata in carica del commissario Asquini) all'8 maggio 1945 (data entro la quale vennero completate le registrazioni delle operazioni disposte dalla gestione Tecchio fino al 25 aprile 1945)*, 31 ottobre 1945, Asiri, N, b. 119/1; *Al Signor Giudice Istruttore della Corte d'Assise Straordinaria di Milano*, s.d. [ma 1945], *ibid.*; *Regia Corte di Appello, Sezione Istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento nel procedimento [...]*, 23 gennaio 1946, Asiri, *Miscellanea, Sentenza processo IRI*, SD/1387,1.

[807](#) Il 25 settembre Giordani aveva stipulato un accordo con l'Inps per il finanziamento di 100 milioni di lire allo stabilimento chimico di Ferrara, e il 5 ottobre aveva ringraziato Giulio Natta per le buone notizie ricevute circa l'esito positivo dei primi contatti con i chimici dell'organizzazione Speer per la prosecuzione degli esperimenti e della produzione della gomma sintetica, che si svolgeva per l'appunto nell'impianto succitato. Giordani a Grottanelli (direttore generale della Saigs), 25 settembre 1943, Asiri, PV/012; Giordani a Natta, 5 ottobre 1943, *ibid.*

[808](#) Alberto Asquini sarebbe stato nominato commissario straordinario con decreto del capo del governo in data 5 ottobre 1943, pubblicato l'11 novembre sulla «Gazzetta Ufficiale», mentre una nota del ministro delle Finanze, Domenico

Pellegrini Giampietro, ne datava la nomina al 7 ottobre. Il fascicolo relativo alla nomina è in Asiri, ID/715,10.

[809](#) O.O., vol. XXXII, cit., pp. 5-8.

[810](#) Dolfìn a Pellegrini Giampietro, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 11, ff. 51-56.

[811](#) Pellegrini Giampietro a Dolfìn, 6 dicembre 1943, *ibid.* È sorprendente che il ministro delle Finanze abbia risposto dopo tre settimane.

[812](#) Si veda il racconto di Bottai che riferisce al diplomatico Roberto Cantalupo una confidenza di Asquini circa una telefonata ricevuta dal duce durante un'udienza a Palazzo Venezia. G. Bottai, *Diario 1935-1944*, cit., p. 379.

[813](#) R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. II, *La guerra civile 1943-1945*, cit., p. 362.

[814](#) G. Bottai, *Diario 1935-1944*, cit., p. 159.

[815](#) Cit. in I. Stolzi, *L'ordine corporativo. Poteri organizzati e organizzazione del potere nella riflessione giuridica dell'Italia fascista*, Milano 2007, p. 242.

[816](#) È quanto si ricava da un breve appunto contenuto nelle carte di Cianetti conservate in ACS, intitolato *Posizione dell'IRI*, di cui è ignoto l'autore, ma che Renzo De Felice ritiene possa essere attribuito ad Asquini. R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. II, cit., p. 1043.

[817](#) *Personale Roma*, novembre 1943, Asiri, N, b. 102.

[818](#) Asquini a Menichella, 15 novembre 1943; Menichella ad Asquini, 16 novembre 1943; Asquini a Chinigò, 16 novembre 1943, tutti in Asiri, N, b. 102. D'altra parte l'ex direttore generale avrebbe effettivamente coadiuvato l'attività dell'Istituto almeno fino alla fine del gennaio 1944. Malvezzi a Menichella, 28 gennaio 1944, Asiri, N, b. 103. Gli uffici di Milano furono pronti all'inizio di novembre, mentre il trasferimento vero e proprio avvenne a metà del mese. Marcantonio a Tavolato, 4 novembre 1943, Asiri, N, b. 119/1.

[819](#) Malvezzi avrebbe incontrato tra gli altri Ivanoe Bonomi, Giuliano Vassalli, Giorgio Amendola e Manlio Brosio.

[820](#) S. S. S. *per la Marina, Pro-memoria relativo alle costruzioni in corso presso i cantieri di Genova e Monfalcone*, s.d. [ma dicembre 1943], ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 32, f. 243.

[821](#) O.O., vol. XXXII, cit., pp. 41-56.

[822](#) Secondo Dolfìn, Mussolini aveva definito il congresso del partito «una bolgia vera e propria», ove si erano sentite le «tendenze più strane, comprese quelle comunistoidi» e alcuni avevano addirittura chiesto l'abolizione della proprietà

privata. Alla stesura della prima bozza del Manifesto avrebbero partecipato Mussolini, Tarchi, Pellegrini Giampietro, Biggini, Interlandi, Pavolini e Bombacci, l'ex deputato comunista che avrebbe accompagnato il duce nella sua ultima avventura. R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. II, cit., pp. 388-423 e 611-613.

[823](#) F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, cit., pp. 658-659.

[824](#) O.O., vol. XXXII, cit., pp. 31-33.

[825](#) M. Borghi, *Dal ministero dell'economia corporativa al ministero del lavoro*, in «Rivista di storia contemporanea», 2-3, 1993, pp. 357-391; L. Ganapini, *La repubblica delle camicie nere. I combattenti, i politici, gli amministratori, i socializzatori*, Milano 1999, pp. 370 sgg.

[826](#) *Ministero per la Produzione Industriale. Appunto per il Duce*, 18 gennaio 1944, ACS, SPD, CR, Rsi, b. 83, f. 654.

[827](#) Così recitava la prima bozza dello statuto proposto da Tarchi. *Ministero dell'Economia corporativa, Statuto dell'Istituto di gestione e finanziamento*, s.d. [ma gennaio 1944], ACS, SPD, CR, Rsi, b. 32, f. 240 r.

[828](#) *L'Istituto di gestione e finanziamento, I.Ge.Fi. La struttura organica e funzionale dell'Ente*, 22 luglio 1944, Asiri, N, b. 93.

[829](#) *Promemoria del Commissario della Banca d'Italia Giovanni Orgera al Direttore generale del Tesoro della Repubblica Sociale Italiana*, 22 novembre 1944, cit. in A. Caracciolo (a cura di), *La Banca d'Italia tra l'autarchia e la guerra 1936-1945*, cit., pp. 391-395.

[830](#) Il documento è in Asiri, N, b. 119/1. Come ricorda Paolo Emilio Taviani, tramite Sergio Paronetto l'esperienza dell'IRI fu utilizzata per l'elaborazione del programma economico democratico-cristiano nel Codice di Camaldoli. P.E. Taviani, *Politica a memoria d'uomo*, Bologna 2002, p. 29.

[831](#) Anche Sergio Paronetto – che come tutti i giovani intellettuali cattolici della sua generazione era certamente influenzato dalle riflessioni di Emmanuel Mounier e del gruppo che si raccoglieva intorno alla rivista «Esprit» – vedeva nell'IRI il cardine dell'intervento pubblico nell'economia, pur partendo da presupposti etici e politici profondamente diversi rispetto al fascismo. L'attribuzione di un ruolo attivo allo Stato e ai suoi organismi economici, infatti, si coniugava alla necessità di pervenire a una «nuova forma di democrazia» fondata su un'effettiva giustizia sociale e tale da coniugare libertà politica e libertà economica. Lo strumento più adatto per operare in quella direzione era «il piano economico», considerato come «un insieme di strumenti tecnici di natura economica e giuridica» coordinati tra loro e indirizzati a condurre e monitorare costantemente «un processo di sviluppo organico e strutturato» per tutto il paese. I punti più importanti del programma

erano: «la partecipazione dei lavoratori» alla gestione aziendale, senza tuttavia comprometterne l'indispensabile unità di comando; la redistribuzione della ricchezza attraverso l'eliminazione delle concentrazioni industriali e finanziarie; la liquidazione dei monopoli; la riforma agraria e il conseguimento della piena occupazione. Per raggiungere gli obiettivi era indispensabile una programmazione di lungo periodo, affidandone la responsabilità a un «organismo istituzionale a carattere permanente», con «una funzione propulsiva oltre che di controllo», guidato da tecnici «dotati di alta moralità e di specifica competenza», operanti totalmente al di fuori «delle dirette ingerenze» dei partiti politici.

[832](#) *Osservazioni di Alberto Asquini sullo schema legislativo «Socializzazione delle Imprese»*, Archivio Lino Cavanna, www.istitutostoricorsi.org/pdf/acta57.pdf. Il documento era stato sottoposto all'attenzione del duce nel gennaio 1944 e poi inviato a Tarchi alla fine di febbraio. Una postilla a mano recitava così: «Penso che le mie osservazioni resteranno un voto per memoria». Copia della lettera è anche in Asiri, N, b. 102.

[833](#) *Diario di Alberto Asquini*, Archivio Asquini. L'udienza era iniziata il 22 gennaio 1944, proprio nei giorni dello sbarco alleato ad Anzio, che sembrava preludere alla rottura del fronte tedesco, e poi era proseguita il giorno seguente. Devo la segnalazione alla sensibilità di Franco Russolillo.

[834](#) O.O., vol. XXVII, *Dall'inaugurazione della Provincia di Littoria alla proclamazione dell'impero (19 dicembre 1934-9 maggio 1936)*, Firenze 1959, p. 220. Nel dopoguerra Tecchio avrebbe militato nel Msi. G. Parlato, *Fascisti senza Mussolini. Le origini del neo-fascismo in Italia, 1943-1948*, Bologna 2006, pp. 397 e 401.

[835](#) O.O., vol. XXIX, *Dal viaggio in Germania all'intervento dell'Italia nella seconda guerra mondiale (1 ottobre 1937-10 giugno 1940)*, Firenze 1959, p. 112.

[836](#) «Gazzetta Ufficiale» del 17 agosto 1944. La nomina era a far data dall'11 maggio.

[837](#) G. Bocca, *La repubblica di Mussolini*, cit., p. 31.

[838](#) *Fascicolo Malvezzi dr. Giovanni Direttore generale IRI. Note sul Dott. Giovanni Malvezzi*, ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Carte Barracu, Rsi, 1943-1945*, b. 4, f. 862. È molto probabile che l'informatore fosse una persona interna all'IRI.

[839](#) L. Ganapini, *La repubblica delle camicie nere*, cit., p. 392; cfr. A. Tarchi, *Teste dure*, Milano 1967.

[840](#) Tecchio a Pellegrini Giampietro, 22 novembre 1944, Asiri, N, b. 101. Il tono della lettera conferma che fra i due uomini vi era una confidenza di lunga data. Entrambi avrebbero partecipato alla costituzione del Msi nel dopoguerra.

[841](#) Tecchio a Pellegrini Giampietro e a Tarchi, 12 febbraio 1945, *ibid.* In realtà i prefetti non esistevano più, ed erano stati sostituiti dai capi della provincia, ma Tecchio li chiamava ancora così.

[842](#) Malvezzi a Pizzoni, 21 maggio 1945, Asiri, N, b. 103.

[843](#) Dalmine a IRI, 27 novembre 1943, *ibid.* Mentre Agostino Rocca combatteva la propria battaglia sul «fronte» industriale negli stabilimenti dell'Ansaldo e della Dalmine, un altro dirigente di primo piano dell'IRI, Arturo Bocciardo, svernava tra Santa Margherita e Chiavari, sulla riviera ligure, ove si era trasferita la direzione della Terni.

[844](#) F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, cit., p. 730.

[845](#) O. O., vol. XXXII, cit., pp. 122 e 166; R. De Felice, *Mussolini l'alleato 1940-1945*, vol. I, t. II, cit., pp. 734-735.

[846](#) F.W. Deakin, *Storia della Repubblica di Salò*, cit., p. 731.

[847](#) Tarchi a Mussolini, 25 gennaio 1945, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 83, f. 5.

[848](#) L. Ganapini, *La repubblica delle camicie nere*, cit., p. 393.

[849](#) *Aziende industriali del gruppo «IRI» aventi almeno cento operai dipendenti e un capitale sociale di almeno un milione*, s.d. [ma aprile 1945], Asiri, N, b. 91.

[850](#) *Istituto per la Ricostruzione Industriale, Circolare n. 1*, 10 aprile 1945, *ibid.* L'IRI aveva predisposto uno statuto tipo per tutte le aziende controllate.

[851](#) *Aziende già socializzate*, s.d. [ma aprile 1945], *ibid.*

[852](#) *Socializzazione delle aziende controllate dall'Istituto per la Ricostruzione Industriale*, s.d. [ma aprile 1945], *ibid.* I risultati delle elezioni alla Dalmine sono anche in *Società per azioni Dalmine*, 6 aprile 1945, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 49, sf. 572.

[853](#) V. Costa, *L'ultimo federale. Memorie della guerra civile 1943-1945*, Bologna 1997, p. 73.

[854](#) Commissione centrale degli impiegati e degli operai dell'Ansaldo al prefetto di Genova, marzo 1943, ACS, MI, Dgps, Dagr, *Segreteria del capo della polizia Rsi 1943-1945*, f. 945 «Ansaldo-Genova».

[855](#) *Appunto per il duce*, 22 marzo 1945, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 15, f. 70.

[856](#) Spinelli a Tecchio, 3 aprile 1945, Asiri, N, b. 101.

[857](#) Tecchio ai ministeri delle Finanze, del Lavoro e della Produzione industriale, al commissario della Confederazione generale del lavoro, della tecnica e delle arti, al

commissario del governo per la Liguria, al capo della provincia di Genova, 21 marzo 1945, *ibid.*

[858](#) Tecchio riteneva che i dirigenti che l'avevano preceduto non avessero «assolto a tutte le funzioni politiche, sociali ed economiche» alle quali l'IRI sarebbe stato «naturalmente destinato».

[859](#) Sul senso di missione dei dirigenti degli enti pubblici F. Barca, *Compromesso senza riforme nel capitalismo italiano*, in Id. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma 1997, pp. 12-13.

[860](#) L. Klinkhammer, *L'occupazione tedesca in Italia*, cit., p. 80; M. Rieder, *Aspetti economici dell'occupazione tedesca in Italia*, cit., pp. 281-308; A. Massignani, *Il Terzo Reich e l'apporto bellico dell'Italia*, cit., pp. 245-283; M. Rieder, *I rapporti economici italo-tedeschi*, cit., p. 65.

[861](#) Ministero delle Finanze, «Rapporti con la Germania», *Appunto per il duce. Relazioni di carattere finanziario ed economico con la Germania. Questione del contributo di guerra*, 12 dicembre 1944, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 77. Il governo della Rsi aveva versato alla Germania 7 miliardi di lire negli ultimi tre mesi del 1943 e 10 miliardi al mese dal 1° gennaio 1944. Cfr. L. Klinkhammer, *L'occupazione tedesca in Italia*, cit., pp. 118-130.

[862](#) «Rapporti con la Germania». *Norme che regolano il trasporto di impianti industriali*, s.d. [ma estate 1944], ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 87.

[863](#) «Rapporti con la Germania». *Riassunto della riunione tenuta a Como il 19/7/1944 sotto la guida del ministro dell'Economia corporativa con l'intervento del Generale Leyers e tutti i rappresentanti italiani e germanici per i comitati e gli uffici per la produzione industriale*, *ibid.*

[864](#) «Rapporti con la Germania». *Appunto al duce sui colloqui con i generali Leyers e Zimmermann del 7/1/1944*, *ibid.*

[865](#) L. Ganapini, *La repubblica delle camicie nere*, cit., p. 380.

[866](#) *Comitati e uffici per la produzione industriale*, luglio 1944, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 87.

[867](#) *Decentramenti*, s.d. [ma estate 1944], Asiri, N, b. 91; *Comitato Industriale della Siderurgia*. «Contratti fra ditta italiana e ditta germanica per trasferimenti impianti», 5 settembre 1944, Asiri, N, b. 86.

[868](#) G. Bocca, *La repubblica di Mussolini*, cit., p. 237.

[869](#) Tarchi a Mussolini, 21 ottobre 1944, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 87. Sulla visita di Speer in Italia cfr. P. Ferrari, A. Massignani, «Lavorare fino all'ultimo». *Albert*

Speer e l'economia di guerra italiana 1943-1945, in «Italia contemporanea», n. 209-210, 1998, pp. 175-208.

[870](#) Nella riunione di Como del 19 luglio 1944, presenti tutti i rappresentanti dei comitati italiani e gli incaricati tedeschi, sotto la presidenza di Leyers e Tarchi, Franco Grottanelli (presidente del comitato della chimica) e Agostino Rocca avevano chiesto che si mettesse fine alle «distruzioni totali, ma che si procedesse [...] a semplice inertizzazione degli impianti». L. Ganapini, *La repubblica delle camicie nere*, cit., p. 382.

[871](#) *Rendiconto sommario della gestione IRI dall'8 ottobre 1943 (entrata in carica del commissario Asquini) all'8 maggio 1945*, cit.

[872](#) L'Alfa Romeo a Costozza; Dalmine, Ansaldo e Monte Amiata nelle grotte dell'alto Bergamasco; i Cantieri Riuniti dell'Adriatico (Crda) nelle montagne del Veneto; la Sip in alcune località delle valli piemontesi.

[873](#) *Relazioni e dati sulla situazione economica, Situazione produzione industriale per settore, «Contributi di importazione contingente dicembre 1944, Rapporti tra i quantitativi programmati e quelli transitati»*, s.d. [ma gennaio 1945], ACS, SPD, CR, Rsi, b. 83, sf. 2. L'importazione di carbone era precipitata da 548.000 tonnellate in marzo (pari al 98% del quantitativo programmato) a 100.000 in ottobre (40%). G. Bocca, *La repubblica di Mussolini*, cit., p. 235.

[874](#) *Industrie metallurgiche*, 4 dicembre 1944, Asiri, N, b. 83.

[875](#) Tarchi a Pellegrini Giampietro, 20 aprile 1945, Asiri, N, b. 101.

[876](#) *Appunti sulla situazione dell'industria italiana nel dicembre 1944*, s.d. [ma dicembre 1944], Asiri, N, b. 91.

[877](#) A. Gibelli, *Lavoro e guerra. L'Ansaldo nella transizione*, cit., p. 242.

[878](#) *Cartoline dei prigionieri di guerra all'IRI*, 20 ottobre 1944-28 gennaio 1945, Asiri, N, b. 100.

[879](#) *Comitato per la produzione post-bellica. Seduta del 1° luglio 1944*, Asiri, N, b. 95. Alla riunione erano presenti Tecchio, Rocca, Bartesaghi, Imbriani Longo, Marcantonio, Massone, Vignolini e Postiglione.

[880](#) *Comitato per la produzione post-bellica. Seduta del 30 ottobre 1944 in Genova*, Asiri, N, b. 95. Alla riunione erano presenti Tecchio, Rocca, Massone e Marcantonio per l'IRI; Rossi, Ballerini ed Einaudi per la Finsider; Cocito e Puri per la Siac; Barbieri, De Castro, Correga, Calonaci per l'Ilva; Avallone per la Terni; Negrotto, Rosini e Manuelli per l'Ansaldo; assisteva Rodomanaschi.

[881](#) *Il programma dell'IRI nell'immediato dopoguerra*, 26 ottobre 1944, Asiri, ID/612,3.

[882](#) Tecchio a Pellegrini Giampietro, 9 novembre 1944, Asiri, N, b. 101.

[883](#) *Rendiconto sommario della gestione IRI dall'8 ottobre 1943 (entrata in carica del commissario Asquini) all'8 maggio 1945*, cit.

[884](#) *La ricostruzione industriale nel settore siderurgico*, 5 settembre 1945, Asiri, ID/612,3; *Il problema siderurgico*, ottobre 1945, *ibid.*

[885](#) Rocca a Tecchio, 17 aprile 1944, e *Colloquio del Dott. Kuttner, incaricato tedesco per la siderurgia italiana, ed il Dott. Aulhia dell'U.G.S. a Milano il 6/4/44*, h. 11, in *Note sulle requisizioni tedesche 1943/45*, Asiri, N, b. 110/2.

[886](#) Mutuo qui un'espressione coniata per l'Ansaldo e riportata da M. Doria, *Ansaldo. L'impresa e lo stato*, cit., p. 266.

[887](#) *Problema della casa nel dopoguerra*, 9 ottobre 1944, ACS, SPD, CR, *Rsi*, b. 83, f. 654, sf. 3.

[888](#) *Istituto per la Ricostruzione Industriale. Relazione sull'attività svolta dal Commissario straordinario dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946 ai Sigg.: Presidente del Consiglio dei Ministri, Ministro per le Finanze, Ministro per il Tesoro, Ministro per l'Industria e il Commercio*, 12 marzo 1946, Asiri, D 182/AG 3340.

[889](#) *Istituto per la Ricostruzione Industriale. Il Commissario. Lettera al Ministro del Tesoro, Relazione su «L'industria meccanico cantieristica dell'IRI»*, 25 settembre 1947, Asiri, D 183/AG 3341.

9. Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948

di Gianpiero Fumi

Con la caduta del fascismo e lo sbarco degli Alleati in Sicilia la guerra si trasferì sul territorio nazionale, determinando la separazione del paese in due zone, l'una sotto il controllo del governo legittimo italiano e delle forze anglo-americane, l'altra sotto la Repubblica Sociale Italiana e occupata dai tedeschi. Il gruppo IRI visse il precipitare degli eventi con le requisizioni e le distruzioni belliche, la soppressione degli organi statuari e l'introduzione di commissari tanto nelle aziende quanto nelle strutture centrali, l'instabilità organizzativa, il parziale trasferimento del suo stato maggiore e degli uffici al Nord, la difficoltà di mantenere un livello minimo di coordinamento di gruppo, l'avvicendamento della dirigenza e del personale. La situazione di instabilità e incertezza si protrasse ben oltre la fine della guerra, come si vedrà più avanti. Basti dire che nel quadriennio 1945-48 si applicarono all'IRI tre diversi ordinamenti e si ebbero trenta mesi di regime commissariale con quattro commissari, diciotto mesi di regime normale con due presidenti, due successive modifiche di regole statuarie, una crescente esposizione al tumultuoso dibattito politico di un ente che fino ad allora aveva operato sfuggendo a ogni visibilità pubblica, tanto da ricevere accuse di *ermetismo*⁸⁹⁰. Svoltasi tra iniziali diffidenze alleate e un aspro confronto interno tra sostenitori della liquidazione o del mantenimento dell'ente – confronto che solo in parte corrisponde allo scontro tra «liberisti» e «pianificatori» –, la vicenda dell'IRI nel dopoguerra si concluse con l'affermazione di una linea di continuità con l'esperienza precedente, linea sostenuta dalla

dirigenza dell'Istituto e affermatasi gradualmente anche negli ambienti di governo.

1. La separazione dell'Istituto in due tronconi dopo l'8 settembre

Nell'agosto del 1943, poco dopo la caduta del governo Mussolini, il gabinetto Badoglio soppresse gli organi corporativi e altri organismi dell'amministrazione centrale dello Stato e si riservò la facoltà di sciogliere gli organi deliberativi degli enti pubblici e di nominare dei commissari straordinari, a seguito dello stato di necessità derivante dalla guerra. L'IRI non fu commissariato subito, ma il funzionamento degli organi statutari ne fu alquanto rallentato. La situazione precipitò dopo l'armistizio, quando ebbe inizio un processo di profonda disgregazione organizzativa, istituzionale e anche morale. Subito dopo l'8 settembre si ebbe l'invasione degli stabilimenti da parte delle truppe tedesche, che iniziarono a compiere saccheggi e a distruggere gli impianti, cui seguì in certe zone una «vera e propria opera di spoliazione degli stabilimenti ad opera sia della popolazione, sia delle truppe alleate»⁸⁹¹. Il direttore generale Donato Menichella scrisse al presidente dell'IRI di «aver fatto il suo tempo all'IRI» e manifestò la volontà di dimettersi. A fine settembre Giordani deliberò il trasferimento dell'amministrazione a Milano «per assicurare il migliore funzionamento degli uffici dell'Istituto nelle attuali contingenze»⁸⁹², ma la sua stessa riluttanza a dare esecuzione alla propria direttiva portò Mussolini, ai primi di ottobre, a sciogliere la normale amministrazione dell'ente e a nominare un commissario straordinario, nella persona di Alberto Asquini⁸⁹³. Al posto di Menichella, «cessato dal servizio a sua domanda», il neocommissario nominava come direttore generale Giovanni Malvezzi⁸⁹⁴. Seguirono le dimissioni di altri funzionari che non accettarono di seguire la direzione a Milano, tra i quali l'ispettore generale Pasquale Saraceno, che fu sostituito con Arnaldo Marcantonio, già vicedirettore⁸⁹⁵. Malvezzi tuttavia procurò loro altri impieghi nelle società del gruppo⁸⁹⁶.

A Roma fu lasciato un «ufficio stralcio», formalmente adibito solo alla «tutela degli interessi dell'Istituto nell'Italia centrale, meridionale, nella Sicilia e nella Sardegna». L'ufficio fu affidato a Moses Chinigò, e in sua assenza a Sergio Paronetto, ed ebbe a disposizione un numero molto ristretto di funzionari (Serangeli e Torchiani) e di impiegati (cinque in tutto). Il resto dei funzionari e degli altri dipendenti che non si trasferirono a Milano fu licenziato, anche se al personale femminile e d'ordine fu riconosciuta una buona indennità di licenziamento e l'elenco del personale licenziato fu inviato agli istituti bancari dipendenti dall'IRI «con la viva preghiera di tenerlo presente nelle eventuali nuove assunzioni»⁸⁹⁷.

Nelle intenzioni di Menichella la presenza a Roma doveva servire almeno a salvaguardare i diritti di credito dell'IRI nel Centro-Sud, anche sotto l'occupazione tedesca⁸⁹⁸, per operare in seguito come organo di coordinamento e di tutela di tutte le aziende e gli interessi del gruppo nelle regioni centro-meridionali⁸⁹⁹. Di fatto, dopo la liberazione della capitale (giugno 1944) le due amministrazioni dell'IRI ebbero anche vertici commissariali distinti, quello milanese e quello romano. Nell'«ufficio stralcio» di via Veneto si insediarono infatti due commissari provvisori (Sergio Fortis e Onofrio Pompucci, entrambi dipendenti dell'IRI) nominati dalle autorità alleate con i poteri della giunta esecutiva e del direttore generale, in attesa che il governo italiano indicasse un proprio nominativo. Gli Alleati nutrivano inizialmente «forti preconcetti contro un istituto ritenuto espressione tipica dell'organizzazione fascista e quasi un tentativo di socialismo di Stato»⁹⁰⁰.

Tra gli stessi partiti facenti parte del governo Bonomi, che sulla questione dell'Imi si erano trovati subito d'accordo su un nominativo designato dal Tesoro, l'intesa fu ben più problematica per il commissario e soprattutto per la competenza ministeriale (Finanze, Tesoro o Industria) sull'IRI. Nel governo italiano, come riferisce Kamarck, responsabile della Sottocommissione finanza della Commissione alleata di controllo, «non vi era accordo sulla questione se l'IRI dovesse essere affidato al controllo del ministro delle Finanze, retto da un esponente di sinistra, azionista [Siglienti] o a quello del ministro del Tesoro in mano ad un uomo di destra,

liberale [Soleri]. Per sbloccare questa situazione insolubile, durata diverse settimane, il consigliere alleato discusse con il primo ministro e suggerì di cercare un accordo tra i ministri economici e finanziari del gabinetto sul nome di un candidato accettabile per tutti. Il consigliere alleato esortò a scegliere la soluzione di un commissario 'garante' verso il primo ministro piuttosto che al ministro delle Finanze»⁹⁰¹. Si trovò così un'intesa sul nome di Leopoldo Piccardi⁹⁰², il quale assunse la carica di commissario straordinario dell'IRI agli inizi di settembre del 1944⁹⁰³.

La ricostituzione dell'IRI a Roma, sia pure in regime commissariale, facilitò la ripresa dei collegamenti tra l'amministrazione e le autorità di governo – il governo legittimo del paese e le autorità alleate –, così come l'affluenza nella capitale liberata di una parte degli amministratori e dei dirigenti delle aziende agevolò la ripresa dei contatti tra i vari livelli del gruppo. Alcuni funzionari IRI che erano stati licenziati poterono essere richiamati in servizio, altri invece rimasero sospesi per decisione della Commissione provvisoria di epurazione costituita dalle autorità alleate. Questo a seguito anche di una campagna denigratoria innescata nell'ottobre del 1944 da alcuni giornali romani, tra cui «l'Unità», contro i dirigenti IRI, accusati di aver collaborato con il nemico partecipando al trasferimento al Nord del personale e dei titoli – azioni e buoni del Tesoro – per un ammontare di vari miliardi. Prese avvio così un procedimento penale a carico di Menichella e dei dirigenti implicati nel trasferimento al Nord, cioè Saraceno, Serangeli, Chinigò, Chialvo, Torchiani, Tavolato e Paronetto. Sulla base di una denuncia presentata da alcuni funzionari dell'IRI, l'alto commissario aggiunto per l'epurazione li accusò di aver «seguito supinamente gli ordini dei nazi-fascisti senza fare nulla per salvare i suddetti titoli» – tanto più che lo stesso commissario Asquini, insediato dalla Rsi, non sarebbe stato al corrente della situazione finanziaria dell'Istituto «e quindi non avrebbe potuto fare il controllo dei valori» – e di aver esercitato pressioni sul personale dipendente, onde indurlo a trasferirsi al Nord, con minacce di licenziamento o di rappresaglia⁹⁰⁴.

L'assoluzione con formula piena arrivò solo diversi mesi dopo la Liberazione, come si dirà, dopo una lunga fase istruttoria che fece

emergere particolari importanti sui mesi della separazione dell'Istituto in due tronconi. In quel periodo, secondo Malvezzi, il patrimonio e l'attività dell'IRI erano stati salvati grazie a una linea d'azione concertata già nell'autunno del 1943 tra lo stesso Malvezzi, neodirettore generale, e il suo predecessore Menichella, linea tenuta segreta ai dipendenti⁹⁰⁵. Anziché ostacolare «palesamente il commissario [Asquini], sottrarre e occultare i titoli ed i valori, darsi eventualmente alla macchia», e in questo modo non poter più partecipare alle assemblee e alla gestione delle società del gruppo, dando motivo al governo fascista di installarvi propri commissari, era stato deciso un programma «più proficuo seppure più pericoloso» che il magistrato inquirente così sintetizzò: «assecondare in apparenza il commissario, trasferire parte dell'IRI e tutti i titoli di guisa che l'istituto si presentasse nel suo normale aspetto, nel completo suo assetto funzionale e gli desse modo di continuare a tenere le redini di banche e di industrie». In effetti, dalle testimonianze più autorevoli esaminate dal giudice istruttore – quelle di membri del governo legittimo e di alcuni esponenti dei partiti e del Cln, come Bonomi, Siglienti, Einaudi, Canevari, Brosio, Visconti Venosta, Spataro e Soleri, nonché di importanti consulenti dell'IRI, come il professor Alfredo De Gregorio e l'avvocato Ferdinando Carbone – emergeva la consapevolezza dell'esistenza di questo programma organico, preordinato e realizzato da Menichella e Malvezzi per «salvare l'istituto, resistere alle depredazioni fasciste, servire agli interessi della lotta di liberazione, conservare buona parte delle ricchezze del paese per la futura ricostruzione». In pratica, ricordano le memorie difensive, si fece in modo che il neocommissario «non avesse alcun diretto rapporto con gli enti controllati dall'IRI» e che l'Istituto non si trasferisse interamente, bensì rimanesse a Roma con un ufficio stralcio che apparentemente avrebbe dovuto occuparsi degli interessi dell'IRI nel Mezzogiorno. In realtà fu trasferito solo un piccolo numero di funzionari, mentre a Roma fu allestita tutta la contabilità e furono raccolti tutti gli atti interessanti l'Istituto nel suo complesso, per consentire successivamente la ripresa integrale del suo funzionamento⁹⁰⁶. Anzi, di nascosto furono trasferiti a Roma alcuni dirigenti degli istituti

bancari del Nord nonché dirigenti e tecnici di aziende industriali di grande interesse pubblico, come i servizi telefonici, mentre per completare l'organico a Milano ci si accordò con Mattioli affinché la Banca Commerciale Italiana fornisse «alcuni dei suoi funzionari all'ufficio dell'IRI, installatosi – unico fra tutti gli enti trasferiti dal fascismo – proprio nella città di Milano per accorta decisione di Menichella e Malvezzi»⁹⁰⁷.

L'efficacia del programma diretto a preservare l'IRI emerge soprattutto dal complesso degli atti assunti in quei mesi, dall'ottobre 1943 al maggio 1945. Le banche e le industrie delle regioni settentrionali continuarono a essere sotto la guida di manager legati all'IRI e a ricevere istruzioni da quest'ultimo, senza dirette ingerenze fasciste e naziste. Da una parte e dall'altra della linea gotica «tutti agirono uniformemente» per cercare di salvare la maggior parte degli impianti, nascondere macchinari e materiali, risorse minerali e prodotti agricoli, ridurre la produzione con mille accorgimenti negli stabilimenti bellici, mantenere le maestranze al lavoro per evitare deportazioni in Germania, fornire denaro ed esplosivi ai partigiani, nascondere ingenti quantitativi di banconote da parte delle banche: e tutto questo «senza che il commissario e le autorità fasciste se ne rendessero conto [...] con grave rischio dei funzionari dell'IRI»⁹⁰⁸. In altri termini, pur rispondendo formalmente ai commissari nominati dalla Rsi, furono compiute audaci azioni clandestine in favore della Resistenza e in vista della ripresa dopo la guerra, muovendosi su un doppio binario che dopo la Liberazione varrà ai vertici dell'IRI l'accusa di collaborazionismo, venuta meno solo con il loro definitivo proscioglimento nel gennaio 1946⁹⁰⁹.

2. Le autorità alleate e l'IRI sotto la gestione Piccardi

Dopo la liberazione di Roma, nel giugno 1944, il capitano Andrew Kamarck, responsabile della Sottocommissione finanza della Allied Control Commission (Acc)⁹¹⁰, era stato incaricato di occuparsi dell'IRI per raccogliere elementi utili a valutarne la natura in rapporto

al fascismo e poterne così decidere la sorte. Come ha ricordato successivamente lo stesso economista, «in quel momento noi dell'Allied Control Commission non sapevamo molto dell'IRI; non conoscevamo la vera essenza o personalità dell'organizzazione [...]. Non sapevamo ad esempio se l'IRI [...] fosse incaricato di portare avanti una qualche visione sociale di tipo fascista; se fosse moralmente corrotto». Di qui l'incontro con Menichella, sebbene questi avesse lasciato da qualche mese la carica di direttore generale dell'Istituto: «poiché avevo bisogno di comprendere cosa fosse l'IRI, quale fosse e dovesse essere il suo ruolo nell'economia italiana, mi rivolsi a Menichella per avere informazioni. Trovai ciò che aveva da dirmi molto esauriente e mi sembrò degno di fede; gli chiesi quindi di preparare un rapporto sulle origini e le funzioni dell'IRI, che potessimo usare come base per la determinazione della politica alleata nei confronti dell'istituto»⁹¹¹.

Nonostante il poco tempo a disposizione per redigere il documento⁹¹², il memorandum di Menichella fu ritenuto «logico e convincente». Esso mostrava «che ogni decisione riguardo al futuro dell'IRI avrebbe avuto un impatto sostanziale sulla struttura economica e finanziaria dell'Italia post-bellica»⁹¹³. E insieme ai contatti con i funzionari di IRI e Banca d'Italia, che seppero conquistarsi l'apprezzamento degli esperti alleati per la loro integrità e competenza, fu decisivo per il mantenimento in vita di un'istituzione nata sotto il fascismo. Durante la guerra gli anglo-americani non diedero corso ai sospetti, né tentarono di assumere il controllo dell'IRI o di singole imprese da esso dipendenti. Ma ancora nell'autunno del 1945 tra Ruini, ministro della Ricostruzione, e l'ambasciata americana si discusse della possibile liquidazione dell'IRI, con la sostituzione delle quote azionarie in mano all'ente pubblico con capitale americano. La proposta fu congelata dagli stessi ambienti americani, che non la ritenevano una misura urgente⁹¹⁴, ma attesta la perdurante diffidenza che circondava la «formula IRI», così dissimile dal modello privatistico americano⁹¹⁵. Occorreva provare che ai vari livelli del gruppo operavano mentalità e procedure che ne facevano un complesso industriale e bancario assimilabile alle organizzazioni private – si pensi alla forma

societaria delle imprese; alle modalità di finanziamento praticate dalle capogruppo, attingendo al risparmio privato; al rapporto di lavoro dei dipendenti, di tipo privato e non pubblico; alla provenienza dei dirigenti e dei tecnici e alle molteplici prove della loro cultura aziendalistica; al fatto che la missione dell'IRI fosse quella di essere un leva per la modernizzazione economica di un paese arretrato, per quanto da depurare dagli inequivocabili legami con le politiche del passato regime e da rinnovare nei vertici.

Della profonda differenza dell'IRI rispetto agli apparati statali il management dell'Istituto era ben consapevole sin dalle sue origini. Tutta la sua opera, anche durante la mobilitazione bellica, aveva costituito un severo banco di prova di un'efficienza, tecnica e gestionale, del tutto assimilabile a quella dell'economia privata, pur in assenza dell'imprenditore privato. Grazie all'IRI anche in Italia si era avuto «un indubbio progredire della efficienza della gestione pubblica», che aveva saputo avvalersi di metodi – sistemi di amministrazione, strutture organizzative e produttive, controlli aziendali – un tempo caratteristici della gestione industriale privata. D'altra parte, nella separazione tra proprietà e direzione l'azienda privata e quella pubblica erano simili, a condizione che questa si tenesse «lontana – il che si è visto possibile – da metodi di organizzazione e da controlli formali che, pienamente giustificati da una lunga tradizione per le amministrazioni pubbliche, sono inadatti ed antieconomici per le aziende industriali». Tutte le aziende erano esposte al rischio della burocratizzazione, in relazione non tanto alla loro natura pubblica o privata quanto alla loro dimensione e organizzazione. Se tra gestione privata e pubblica rimanevano differenze fondamentali che impedivano di considerarle come equivalenti tra loro, esse riguardavano non i criteri tecnici ed economici della gestione, bensì i rapporti con i lavoratori e più in generale la rispondenza delle strategie aziendali agli interessi generali⁹¹⁶.

Al cuore del problema IRI si poneva poi la questione del credito industriale, come puntualizzava Menichella in risposta alle autorità alleate⁹¹⁷. Alle origini dell'Istituto vi era una situazione estremamente compromessa, dovuta ai malsani legami tra banca e industria: i

ripetuti cedimenti bancari degli anni Venti, aggravati dalla violenta crisi internazionale del 1929-32, erano giunti al punto di bloccare il credito industriale e di mettere a rischio la stabilità della stessa banca centrale. Ma la creazione dell'IRI non era avvenuta «in base ad un proposito dello Stato stesso di voler assumere la gestione di importanti complessi finanziari e industriali in luogo e vece di capitalisti privati (un solo caso esiste al riguardo ed è quello di un grande cantiere navale)». Lo comprovavano la struttura stessa del portafoglio industriale finito in capo all'Istituto, piuttosto variegata, la compresenza nel capitale delle aziende partecipate di azionisti privati accanto all'azionista pubblico, l'immediato ricorso da parte dell'IRI a operazioni sul mercato aperto per procacciarsi larghe disponibilità di denaro, anziché ricorrere alle ex banche di credito ordinario e così pesare in ultima istanza sullo Stato. Menichella insisteva anche sugli smobilizzi di una parte del patrimonio industriale accollato all'Istituto. Accantonava invece l'influenza di qualunque principio dirigistico imposto dal governo in campo industriale, sorvolando anche sulle motivazioni politiche ed economiche del consolidamento dell'ente nel 1937, quando l'IRI era divenuto un istituto permanente non più finalizzato prioritariamente al risanamento aziendale in vista del rapido smobilizzo delle partecipazioni. L'ex direttore generale evitava dunque ogni valutazione di carattere industriale e si concentrava sul tema della proprietà delle banche IRI, una questione di carattere «squisitamente politico» sulla quale egli si esprimeva per il mantenimento del controllo pubblico sulle grandi banche attraverso l'IRI; in ogni caso per «attendere il tempo necessario a che il nuovo assetto dell'economia italiana [con la ripresa post-bellica] si delinei con qualche chiarezza senza prendere provvedimenti affrettati» ⁹¹⁸.

La Finance Sub-Commission accettò la raccomandazione di lasciare ogni decisione sull'Istituto ai rappresentanti del popolo italiano, che nel dopoguerra avrebbero discusso dell'assetto del nuovo Stato. Ricostruendo, alcuni anni più tardi, l'atteggiamento degli anglo-americani, Kamarck mostra una parziale sintonia di vedute con l'impostazione di Menichella nel considerare l'Imi e l'IRI quali strumenti con cui il sistema bancario italiano era passato «dal tipo tedesco [...] al tipo anglosassone», dove ai due istituti

«governativi» spettava di fornire capitali a media e lunga scadenza. Eppure ogni decisione delle autorità militari sull'IRI non poteva ignorare l'evidenza di un organismo che, oltre alle tre maggiori banche commerciali e ad altre banche minori, controllava «una gran parte dell'industria pesante e degli armamenti e tutte le imbarcazioni transoceaniche italiane; l'IRI era, in breve, l'elemento dominante dell'industria e della finanza italiana». Pertanto gli Alleati ritennero che «per quanto possibile, il suo destino non doveva essere predeterminato da alcuna decisione del governo italiano o degli alleati, ma la parola decisiva doveva essere affidata all'Assemblea costituente del popolo italiano. A nessun'altra autorità poteva essere demandata la decisione di stabilire se l'Italia avrebbe dovuto avere una economia socialista o capitalista»⁹¹⁹.

Subentrato come commissario straordinario dell'IRI di Roma negli ultimi mesi del 1944, Leopoldo Piccardi si trovò a operare in circostanze molto limitanti per l'Istituto. Le necessità più urgenti riguardavano l'ordinaria amministrazione, a causa del pochissimo personale rimasto nella sede romana e della difficoltà di contatti con le aziende⁹²⁰. In quei mesi furono ristabiliti i collegamenti tra le aziende della regione napoletana e quelle della zona ternana e della Toscana. Tuttavia diverse unità produttive erano separate dai loro vertici, situati nell'Italia settentrionale. E se anche furono istituite delle gestioni commissariali, all'interno delle singole aziende si ebbero pesanti sconvolgimenti, ciò che rese «estremamente ardua e non di rado rischiosa la posizione delle singole direzioni aziendali», tanto più che l'«instabilità degli organi centrali del gruppo rese più gravi per le aziende IRI quella crisi delle direzioni aziendali che nel 1944-45 investì gran parte dell'industria italiana»⁹²¹.

Per mettere in grado l'Istituto di svolgere i compiti richiesti dall'emergenza e affrontare le trasformazioni che dopo la guerra sarebbero derivate «dal mutamento delle concezioni politiche e dalla diversa situazione internazionale del nostro paese» – ricostruzione degli impianti, riconversione industriale, piani di importazione, esportazioni e commesse estere, ecc. – Piccardi operò una riorganizzazione imperniata anzitutto sull'Ispettorato generale. Come già era avvenuto per l'Ispettorato IRI e per le precedenti «segreterie

industriali» delle ex banche miste, esso doveva rappresentare «l'osservatorio dell'Istituto sia verso l'esterno, sia verso l'interno». Si articolava nell'Ispettorato amministrativo, nell'Ufficio tecnico (per il controllo e il coordinamento delle aziende partecipate e l'effettuazione di studi su problemi tecnici di carattere generale) e nell'Ufficio studi (per approfondire i singoli problemi inquadrandoli in una visione economica generale)⁹²².

Nei rapporti con le aziende, impossibilitate a far fronte da sole alle necessità e a ricorrere al credito, negli ultimi anni di guerra e nel dopoguerra l'IRI sviluppò compiti di assistenza tecnica e di finanziamento della ricostruzione. I primi interventi finanziari, per quanto limitati a cifre «molto modeste» – che rispondevano alle necessità più urgenti, senza pregiudizio per le scelte successive⁹²³ –, iniziarono a prefigurare un nuovo ruolo della holding. L'influenza dell'IRI, in passato molto attento a non menomare l'autonomia delle aziende, avrebbe dovuto farsi «più penetrante, pur sforzandosi di non annullare la responsabilità degli amministratori e di non spegnerne lo spirito di iniziativa». La situazione economica e le condizioni del mercato creditizio imponevano alla capogruppo crescenti oneri finanziari nei confronti delle aziende, «costrette a dipendere quasi completamente dall'Istituto per le loro necessità»⁹²⁴. In tal modo, secondo il commissario IRI, la funzione dell'Istituto si venne trasformando in modo «quasi radicale», assumendo più decisamente i caratteri dell'ente di gestione⁹²⁵. Mentre in condizioni normali esso aveva potuto esercitare

una funzione di ente finanziario, limitandosi in sostanza alla tutela di quelli che sono i diritti dell'azionista, attraverso le assemblee e la scelta dei capi delle aziende, l'IRI si è trovata poi portata dalla situazione ad assumere una funzione molto più penetrante nelle aziende, come era naturale che avvenisse per la disorganizzazione delle aziende nei loro quadri e nei loro organi normali e per la situazione generale del paese che richiedeva, ad avviso mio e dei miei collaboratori, un intervento molto più penetrante dell'IRI. Data la necessità di ricostruire *ex novo* gran parte della nostra industria e comunque di rimetterla su una nuova base produttiva, era necessario fare l'opera di pianificazione che [...] l'IRI ha tentato di svolgere⁹²⁶.

Sebbene non vi fossero le condizioni per una pianificazione vera e propria, le aziende appartenenti ad uno stesso settore furono incoraggiate a coordinarsi tra loro, e a questo scopo iniziò ad operare un Ufficio tecnico centrale⁹²⁷. Nel 1945 furono costituiti il Comitato fra le aziende napoletane, il Comitato siderurgico (presieduto dal commissario straordinario Finsider, Sinigaglia) e il Comitato per l'industria armatoriale (guidato dall'ammiraglio Farina). Tuttavia questi organismi dovettero limitarsi a esaminare alcune decisioni di grande urgenza, a causa degli elementi di incertezza che pesavano sull'economia internazionale e sulla situazione interna. Il Comitato siderurgico esaminò i programmi immediati di ricostruzione delle singole aziende, come l'altoforno di Bagnoli, senza potersi addentrare nello studio dell'intera questione siderurgica. Il Comitato armatoriale s'impegnò a studiare l'organizzazione di Finmare per adattarla temporaneamente alle ridotte possibilità della marina italiana e per allontanare l'ipotesi di messa in liquidazione della capogruppo⁹²⁸. Nel luglio 1945 a Milano si svolsero anche incontri con i dirigenti di Roma e di Napoli e con i responsabili delle aziende meccaniche dei vari nuclei territoriali, per tentare qualche forma di coordinamento delle produzioni mediante l'istituzione di comitati interaziendali⁹²⁹. I tecnici dell'IRI si misero a disposizione anche mediando tra le aziende e gli organismi della pubblica amministrazione preposti all'assegnazione di macchinari e impianti asportati dai tedeschi o abbandonati dagli anglo-americani, oppure all'approvvigionamento delle materie prime.

Decisiva per le aziende fu poi l'assistenza finanziaria, in particolare nel settore navalmeccanico, dove l'IRI fu insieme «l'azionista che deve provvedere agli aumenti di capitale, il banchiere che sovvenziona il capitale di esercizio e l'ente finanziario che consente il fido a lungo termine per la ricostruzione e la riconversione». Per altre aziende e settori l'Istituto fu soprattutto «l'azionista che deve provvedere agli aumenti di capitale [mano] a mano che si fanno indispensabili». Da questo punto di vista è evidente che la situazione era radicalmente mutata rispetto all'anteguerra: «mentre allora le aziende dopo la bufera del 1929-1934 erano assestate – l'Istituto aveva ricevuto dallo Stato a tal fine circa 3,5 miliardi di lire [19]33,

pari a non meno di 140 miliardi 1947 – e non domandavano all'Istituto concorsi finanziari di esercizio, che trovavano facilmente presso il credito ordinario, ora l'Istituto doveva provvedere esso direttamente, quando per contro le condizioni del mercato rendevano impossibile ogni diretto ricorso ad esso»⁹³⁰.

3. La siderurgia dell'Italia centrale tra requisizioni tedesche e piani anglo-americani

A seguito degli avvenimenti dell'8 settembre 1943 le autorità tedesche manifestarono l'intenzione di «paralizzare o, per quanto possibile, di trasferire in Germania gli impianti industriali posti nelle immediate vicinanze del fronte e successivamente quelli che venissero via via a trovarsi in tale situazione». Già a metà settembre esse contattarono il presidente dell'IRI, Giordani, chiedendogli la predisposizione di comune accordo di un piano per l'inertizzazione degli impianti «in modo da ridurre al minimo i danni derivanti alle industrie italiane e da garantire il minimo di produzione richiesta dai consumi»⁹³¹. Nel frattempo i vari stabilimenti del gruppo Terni erano stati sequestrati per ordine del Comando germanico. I tedeschi diedero subito inizio a un'opera sistematica di «inutilizzazione» degli stabilimenti mediante lo smontaggio di impianti e macchinari e la loro esportazione in Germania, insieme ai materiali dei magazzini. Alla fine di novembre tale opera aveva già toccato le acciaierie, gli stabilimenti elettrochimici, le centrali elettriche e le miniere⁹³². Per quanto riguarda le regioni del Centro-Sud, furono asportati «per destinazione ignota» anche molti impianti telefonici delle regioni servite dalla Tino⁹³³.

Frattanto a Milano, dove l'IRI si era trasferito, si tennero numerose riunioni tra i dirigenti dell'Istituto (Malvezzi, Migliorisi e Marcantonio) e quelli di Finsider e delle società siderurgiche per fissare alcune direttive comuni da far valere nei confronti delle pretese germaniche: come l'impossibilità dei consigli di amministrazione di alienare i mezzi di produzione necessari a realizzare l'oggetto sociale, l'esistenza di vincoli ipotecari sugli impianti a garanzia dei cospicui

mutui in essere con l'Imi, il carattere di requisizione forzata delle asportazioni e il diritto delle imprese italiane di ottenerne la restituzione alla fine della guerra, la necessità di regolari ricevute per i materiali prelevati. Nel gennaio-febbraio del 1944 i funzionari tedeschi del ministero della Produzione bellica chiesero alle imprese italiane di abbandonare la linea di condotta tesa ad ostacolare il trasferimento degli impianti Terni, Siac e Ilva di Piombino, e di avanzare proposte concrete per attuarlo come frutto di un accordo tra le parti, senza cioè attendere ordini scritti dalle autorità tedesche. Promettendo la rimessa in pristino dopo la guerra, i tedeschi sollecitarono il trasferimento degli impianti della Terni presso la S. Eustacchio di Brescia, il trasferimento, sempre a Brescia, del treno lamiera della Magona d'Italia non distrutto dal recente bombardamento, lo smontaggio del nuovo impianto Siac di Genova-Cornigliano – impossibilitato a entrare in esercizio – e il suo trasferimento in Germania, unico luogo sufficientemente sicuro e più conveniente per gli approvvigionamenti di materie prime. Dinanzi agli ordini «definitivi e immutabili» dei tedeschi, a fine gennaio il comitato direttivo Finsider diede indicazioni per accelerare lo smontaggio degli impianti, disponendo però il loro trasferimento presso altri stabilimenti delle stesse società. Per la Siac si indicavano i siti di Marghera o di Servola a Trieste, per la Terni l'acciaiera di S. Eustacchio di Brescia, per l'Ilva lo stabilimento di Novi Ligure, da potenziare con gli impianti prelevati dalle acciaierie situate in zone minacciate o in altri siti, in particolare la Magona. Per allontanare il rischio del loro trasferimento in Germania i tecnici Finsider prevedero anche un forte aumento dell'estrazione di ferro a Cogne. Inoltre le imprese italiane fecero presente l'impossibilità di sostenere l'ingentissima spesa richiesta dai trasferimenti, cui il governo tedesco non intendeva concorrere, chiedendo lo stesso trattamento riservato ai costruttori aeronautici per analoghi trasferimenti. Venne sottolineata la necessità di garantire la Terni rispetto alle spese di reintegro dei propri impianti e macchinari dopo la guerra, spese da considerare alla stregua di danni di guerra o simili per far sì che fossero totalmente rimborsate dallo Stato.

Nell'estate del 1944, nell'Italia liberata, un esperto della Sottocommissione industria della Commissione alleata esaminò la

situazione della siderurgia – rappresentata principalmente da nove stabilimenti lungo la costa toscana, a Terni, intorno a Napoli e in Puglia – con l’obiettivo di calcolare la capacità produttiva attivabile entro breve tempo e il corrispondente fabbisogno di materie prime, possibilmente italiane. Per soddisfare la necessità di materiali siderurgici degli Alleati furono sempre più coinvolti i tecnici delle aziende e di Finsider, mentre l’IRI si impegnava nel coordinamento⁹³⁴. Tralasciando lo stabilimento Ilva di Portoferraio, fortemente danneggiato dalla guerra e non collegato a un’acciaiera, quello di Follonica, in grado di compiere solamente una prima trasformazione della ghisa, e gli impianti della Magona d’Italia, ridotti a mal partito dalle incursioni aeree e dalle azioni di guerra e senza chiari programmi di ripristino, il consulente degli Alleati osservò che per la fabbricazione di ferro e acciaio a carica liquida (ghisa) restavano gli stabilimenti Ilva di Piombino e Bagnoli. Il primo disponeva di due altiforni più uno di riserva, un impianto importante in condizioni normali ma attualmente non in grado di funzionare per le distruzioni subite nei forni a coke e negli altiforni, dunque utilizzabile solo a carica solida (ghisa e rottame). Il secondo aveva due altiforni più uno di riserva, ma solo uno era utilizzabile in vista della rapida rimessa in attività sollecitata dagli Alleati. La capacità di Bagnoli sarebbe stata di 9.000 tonnellate/mese di ghisa, utilizzabile nelle acciaierie (a carica solida) e nei laminatoi di Bagnoli, di Torre Annunziata (Ilva), di Terni, di Giovinazzo e di Bari (Acciaierie e ferriere pugliesi), oltre ai reparti di laminazione di Piombino. A Terni le condizioni complessive erano giudicate «sufficientemente buone» per una ripresa della produzione entro qualche mese, salvo i forni elettrici che erano stati completamente asportati dai tedeschi.

Nell’autunno 1944, più realisticamente, furono considerati solo gli impianti a sud del parallelo di Terni, escludendo le unità toscane a motivo della situazione militare, e si tenne conto dei tempi – da sei a dodici mesi – per ripristinare gli altiforni distrutti⁹³⁵. Il piano prevedeva una parziale ripresa della produzione di acciaio da rottame, con l’obiettivo di giungere a disporre di un terzo della produzione normale di laminati passando dalle attuali 7.900 tonn/mese a circa 20.000 tonn/mese a marzo 1945, nell’insieme

delle acciaierie Ilva a Bagnoli e a Torre Annunziata e delle Accierie e ferriere pugliesi a Giovinazzo e Bari, per poi avere nel semestre successivo una più sensibile ripresa grazie alla riattivazione di Terni. Sino a quel momento le autorità alleate avevano portato a produzione alcuni impianti centro-meridionali (l'unità di Giovinazzo, gli stabilimenti Ilva di Torre Annunziata e di Terni) e avevano reso funzionanti tre forni Martin Siemens, giungendo a una capacità produttiva di 6.500 tonn/mese di acciaio, su basi però «precarie, fissate di giorno in giorno», data la mancanza di materie prime come ferro manganese, ferro silicio, materiale refrattario e ghisa. In ottobre l'Ilva e la Terni, con l'assistenza di Finsider, concordarono un piano per aumentare la produzione interna di acciaio mediante la messa in comune delle risorse, il ripristino di alcuni impianti e una marcata specializzazione degli stabilimenti, condizione quest'ultima imposta dagli Alleati ma contrastante con la tradizione produttiva italiana⁹³⁶. Allontanando l'ipotesi degli inglesi di importare i materiali siderurgici anziché produrli in Italia e la minaccia degli stessi di occupare gli stabilimenti e fare «i lavori in conto proprio», vincendo alcune perplessità verso la Terni, ritenuta un'impresa statale, Ilva e Terni accettarono le indicazioni dell'Acc e definirono un programma che prevedeva la suddivisione tra i vari impianti delle principali materie prime e delle produzioni siderurgiche, includendo lo stabilimento di Piombino, alimentabile a lignite in luogo del carbon fossile⁹³⁷. Una prima fase, fino a metà 1945, sarebbe stata segnata dall'impossibilità di utilizzare il minerale dell'Elba per la mancanza di altiforni nell'Italia liberata e l'indisponibilità di quello di Bagnoli, con la conseguenza di dover importare ghisa e carbone. Invece il rottame in Italia non mancava, anche se vi erano «limitatissime possibilità» nei trasporti interni⁹³⁸. Gli Alleati misero a disposizione alcuni depositi di residuati di guerra. Ad Anzio Nettuno furono individuate 3.500 tonnellate di rottami, ma il terreno era cosparso di proiettili che rallentavano il lavoro di rimozione e di taglio, e mancavano potenti mezzi di sollevamento e di trasporto⁹³⁹.

Dal punto di vista finanziario, la Commissione alleata di controllo promise buoni prezzi e contratti convenienti da stipulare con il governo italiano, come pure congrue anticipazioni che sarebbero

state fatte dal Tesoro italiano. Ilva e Terni subordinarono la realizzazione del programma di riavvio alla tassativa condizione che venissero fermati tutti i prelievi di materiali e macchinari di qualsiasi genere dagli stabilimenti in parola e che fossero forniti tutti i mezzi e materiali d'opera, in particolare l'ossigeno per il ripristino degli impianti⁹⁴⁰. A loro volta gli Alleati si sarebbero interessati dell'esito della richiesta di un prestito per la ricostruzione, presentata dalle due società all'Imi e al Banco di Napoli da oltre un anno.

Questa collaborazione in campo siderurgico non fu l'unica occasione per cui i tecnici italiani si accreditarono presso le autorità alleate. Nel 1944 l'IRI produsse una serie di studi di settore per far comprendere alla Commissione alleata alcune delle più significative caratteristiche dell'industria italiana «quale essa era negli anni immediatamente precedenti all'attuale guerra ed identificare le sue possibilità in alcuni dei suoi principali rami produttivi»⁹⁴¹.

4. Le due amministrazioni dopo la Liberazione

La separazione gerarchica e amministrativa tra i nuclei di Milano e di Roma si mantenne ancora per diversi mesi dopo la Liberazione. Ai vertici dell'Istituto, al posto di Tecchio, nell'aprile del 1945, il Clnai nominò come commissario dell'IRI Milano il direttore generale Giovanni Malvezzi⁹⁴², che tuttavia svolse tale funzione solamente sino ai primi di giugno, quando si dimise per ragioni che vedremo più avanti. Gli subentrò l'ingegner Roberto Einaudi⁹⁴³, che resse l'Istituto al Nord in parallelo a Piccardi, commissario a Roma. Questa diarchia non impedì del tutto una certa unità di gestione, grazie ai contatti personali e allo spirito di collaborazione tra le due amministrazioni. Non appena furono riattivate le comunicazioni, l'esigenza di una gestione unitaria portò al graduale accentramento a Roma anche dei compiti relativi alle aziende situate al Nord. Nel novembre 1945 la contabilità dell'IRI fu unificata, ponendo le premesse per tornare, alcuni mesi dopo, a un bilancio unico con riferimento alla situazione al 9 giugno 1945. Il trasferimento definitivo di tutte le attività dell'IRI a Roma avvenne nei primi mesi dell'anno seguente⁹⁴⁴.

Ma nel frattempo la situazione finanziaria delle imprese diventava sempre più critica, per l'insufficienza degli approvvigionamenti e per l'improvvisa scomparsa delle commesse militari. Benché vi fosse un numero notevole di dipendenti inutilizzati, il Clnai riconfermò il blocco dei licenziamenti, introdotto sotto il fascismo e che un'accordo sindacale del settembre 1945 prorogò *sine die*. Il bisogno di liquidità delle aziende, per il pagamento di stipendi e salari e la ricostituzione delle scorte, ottenne qualche sollievo da alcuni provvedimenti legislativi per la ripresa industriale, come un acconto sui crediti vantati dalle imprese nei confronti dello Stato per forniture antecedenti l'8 settembre 1943⁹⁴⁵ e la garanzia statale sulle anticipazioni degli istituti di credito⁹⁴⁶. Ma proprio l'esame di tali provvedimenti in Consiglio dei ministri nell'agosto del 1945 fece emergere molte resistenze tra tutti i partiti, portando a ritoccare verso il basso gli importi previsti. Il vicepresidente socialista Nenni chiese che nella gestione dell'IRI fosse ripristinata quanto prima la normale amministrazione. Scelba (Dc) e Brosio (Pli) ottennero che lo stanziamento fosse dimezzato, in mancanza di orientamenti definitivi sulle industrie da mantenere o da smantellare, «e ciò al fine di non gravare la economia italiana di industrie parassitarie». Il ministro dell'Agricoltura Gullo (Pci) affermò che lo Stato non si sarebbe dovuto impegnare a favore delle imprese industriali, le quali potevano rivolgersi alle banche; e neppure concepiva «un piano di ricostruzione industriale. Le industrie sane troveranno uno spontaneo finanziamento». È significativo poi che la maggior parte dei ministri intervenuti nella discussione, da La Malfa a Gronchi, convenissero sulla necessità di un piano e, nell'immediato, di un controllo sui finanziamenti statali, da affidare a un organismo tecnico comprendente anche i rappresentanti delle banche⁹⁴⁷.

Nella seconda metà del 1945 gli stanziamenti statali per la ripresa industriale furono dunque assai limitati, sebbene molte imprese non riuscissero a ottenere sovvenzioni dagli istituti di credito, per mancanza di affari o per l'impossibilità di fornire garanzie reali, e altre non potessero aumentare il capitale sociale, per l'impossibilità di convocare gli azionisti a causa dei libri in disordine e delle azioni disperse oppure perché in regime commissariale. Alla fine del 1945

la situazione finanziaria era divenuta insostenibile. L'Istituto era stato chiamato a fronteggiare le necessità di tesoreria delle maggiori aziende – l'Ansaldo e a distanza l'Alfa Romeo di Milano e Napoli, Finsider, La Filotecnica e altre – per intero anziché in rapporto alla propria quota azionaria. Dopo alcune limitate anticipazioni statali nel corso del 1945⁹⁴⁸, le disponibilità di cassa dell'Istituto – allora consistenti in 1,1 miliardi di lire – si andavano esaurendo, anche se inizialmente si cercò di evitare il ricorso al normale credito bancario per importi così elevati⁹⁴⁹. D'altro canto gli smobilizzi offrivano limitate possibilità di realizzo. Le pressioni dell'IRI sul governo aumentarono in relazione alle promesse di stanziamenti. In un'ampia relazione Piccardi riferì i dati obiettivi della situazione e prospettò una serie di provvedimenti. Il gravissimo disagio finanziario delle aziende IRI era conseguenza di situazioni ormai concluse – danni di guerra, asportazioni e requisizioni, inoperosità degli impianti durante gli allarmi aerei, crediti insoluti verso i tedeschi ecc. – che, come ricordato, si stimava avessero prodotto una perdita del 25-30% (pari a circa 100 miliardi di lire) sul complessivo patrimonio dell'IRI, cui si sommarono altre situazioni negative ancora in atto. Anzitutto il problema delle maestranze, fortemente aumentate sino ai primi anni di guerra e ora largamente sottoimpiegate⁹⁵⁰. Secondo il commissario IRI il numero dei dipendenti si sarebbe dovuto ridurre gradualmente almeno della metà. Misure come l'istituzione della settimana lavorativa di 40 ore non avrebbero portato alcun giovamento duraturo, tanto più che incombeva lo spettro di nuovi adeguamenti salariali, chiesti dagli operai delle regioni settentrionali e «assolutamente non sostenibile»⁹⁵¹.

Ma il mondo del lavoro rivendicava anche una maggiore partecipazione alla direzione delle imprese, come riconoscimento dei sacrifici e del contributo offerto dalle maestranze alla difesa delle attrezzature e degli impianti. I vertici dell'IRI sostennero una linea favorevole a questa richiesta creando consigli di amministrazione misti e commissioni consultive di azienda. Dopo la Liberazione, però, ci si dovette misurare con gli sviluppi non prevedibili assunti dal movimento dei consigli di gestione. Vi era infatti chi considerava la gestione commissariale come uno strumento temporaneo per

superare la situazione di emergenza e, all'opposto, chi vedeva la sospensione degli organi statuari come «il punto di partenza per un profondo rinnovamento delle strutture aziendali»⁹⁵², anche se inizialmente il Partito comunista non riteneva necessaria la costituzione dei consigli di gestione nelle aziende IRI, la cui proprietà era già controllata dallo Stato. La presenza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione avrebbe avuto un significato relativo, mentre occorreva puntare su una presenza maggioritaria, o almeno paritaria, nel comitato direttivo⁹⁵³. Il commissario IRI per l'Alta Italia, Roberto Einaudi, offrì ai consigli di gestione delle aziende nelle regioni settentrionali di introdurre tre rappresentanti dei lavoratori sia nel consiglio di amministrazione sia nel comitato direttivo⁹⁵⁴. Anche il commissario IRI Roma, Piccardi, ritenendo fondata la richiesta di partecipazione, in assenza di qualsiasi direttiva generale ritenne che la forma più opportuna per rispondervi senza «ferire il principio della necessaria unità di direzione delle aziende» fosse quella dei consigli misti di amministrazione, talvolta affiancati da comitati di stabilimento coordinati da un comitato consultivo presso le direzioni generali. Tra i rappresentanti delle varie categorie ve ne sarebbe stato uno designato dai dirigenti⁹⁵⁵. Parallelamente l'IRI annunciò l'avvio, presso le aziende dipendenti, di corsi di tecnica aziendale per i lavoratori. Un avvio di partecipazione si ebbe anche a livello centrale, con l'inserimento dei lavoratori nei comitati consultivi dell'IRI per singoli problemi o settori di attività⁹⁵⁶, un passo verso la «vera democratizzazione» della struttura dell'ente⁹⁵⁷. Un certo numero di consigli di gestione rimase attivo nelle aziende IRI ancora per qualche anno⁹⁵⁸.

Un problema diverso era costituito dalla sospensione dei vertici aziendali, verificatasi, specialmente al Nord, in modo così «tumultuoso e disordinato» da creare «enormi vuoti nei quadri dirigenti, già in precedenza piuttosto scarsi»⁹⁵⁹. Ancora nel periodo della clandestinità il Clnai aveva decretato la costituzione di una Commissione per l'epurazione della dirigenza economica e finanziaria, cui doveva seguire l'introduzione di commissari al posto dei dirigenti allontanati. Per la scelta dei commissari fu definita una

procedura che recepiva le proposte dei CIn aziendali e delle autorità politiche, ma affermava il principio di «turbare al minimo la vita produttiva delle aziende», dando così la preferenza a un dirigente della stessa azienda nella scelta del commissario. All'indomani del 25 aprile ai CIn aziendali fu riconosciuto il potere di proporre i nominativi alla Commissione centrale economica, l'organismo deputato alle nomine, e di esprimere il gradimento sulle nomine già effettuate. Nacque così un conflitto sullo «strapotere» dei CIn aziendali e sui criteri di scelta dei commissari aziendali, che portò prima a una minaccia di dimissioni del liberale Merzagora da presidente della Cce, poi a una soluzione di compromesso secondo cui le designazioni dei commissari sarebbero state compito esclusivo della Cce e del Clnai e non dei comitati aziendali⁹⁶⁰. Di lì a poco l'amministrazione alleata impose il proprio intervento per legalizzare le nomine fatte fino a quel momento⁹⁶¹, un fatto che indusse il commissario dell'IRI Milano, Malvezzi, fresco di nomina, a rimettere il mandato alla Cce⁹⁶².

Per un fatto o per l'altro il passaggio di regime era divenuto anche nelle aziende IRI «un vero terremoto che in non pochi casi ne ha compromesso financo l'efficienza produttiva», salvo che per le aziende telefoniche ed elettriche⁹⁶³. Peraltro il fenomeno dell'epurazione in campo economico, cui sono state dedicate alcune prime ricerche⁹⁶⁴, innescò atteggiamenti difensivi da parte delle imprese stesse. Dinanzi ai temuti effetti dei processi, che toccavano alcuni dirigenti e un numero consistente di dipendenti, le aziende rispolverarono quegli atteggiamenti di tutela esercitati tradizionalmente nei confronti delle maestranze – come la concessione di misure economiche al personale sospeso dal lavoro – e attuarono strategie difensive, quali un'attenta designazione delle commissioni epurative⁹⁶⁵. Così nell'estate del 1945 il nuovo commissario dell'IRI Nord, Roberto Einaudi, propose per la designazione alla Commissione di epurazione delle banche di interesse nazionale una serie di nominativi scelti scrupolosamente sulla base della loro riconosciuta esperienza professionale, molti dei

quali provenienti dallo stesso ambiente bancario in cui operavano gli imputati⁹⁶⁶.

Il ripristino dell'amministrazione ordinaria delle aziende dopo il periodo delle gestioni commissariali non fu dunque immediato né privo di difficoltà. Nella ricostituzione dei consigli di amministrazione delle aziende, cui si dedicarono tra 1945 e 1946, i commissari IRI Piccardi ed Einaudi essi mirarono a dare agli organi collegiali «basi in gran parte nuove», ispirandosi a «scrupolo, imparzialità, assenza di personalismi e di preconcetti politici»⁹⁶⁷. Ma, fino agli esiti finali dei procedimenti giudiziari, l'epurazione lasciò un'ombra sugli amministratori e sui dirigenti che ne furono coinvolti, inclusi i vertici dell'IRI, dando alimento alle posizioni di coloro che chiedevano uomini nuovi nella direzione delle imprese⁹⁶⁸. Ancora nel marzo 1946, dinanzi alla Commissione economica per la Costituente, Piccardi sottolineò il «problema degli uomini», da intendersi come il complesso di questioni connesse agli esuberi di personale, alla partecipazione dei lavoratori e alla revisione dei salari, ma anche come la questione dei dirigenti «allontanati dai posti di comando con quell'epurazione che era stata fatta tumultuosamente nei primi momenti. Il problema dei quadri è un problema fra i più preoccupanti; quindi sarebbe estremamente utile per la nostra industria che si potessero recuperare quei dirigenti che, non avendo colpe politiche gravi, sono stati in un primo momento cacciati via a furia di popolo per circostanze di carattere contingente e straordinario»⁹⁶⁹.

5. Gli effetti della guerra sui bilanci e sul patrimonio dell'ente

Con il riarmo e la guerra il gruppo IRI era entrato in un periodo di lavoro intensissimo, svolto tuttavia in condizioni sempre più anormali. Ancora nei primi anni di guerra le aziende avevano sviluppato notevoli programmi di espansione, avvalendosi dell'autofinanziamento e di operazioni di mercato⁹⁷⁰. Nel contempo erano proseguiti gli smobilizzi⁹⁷¹. E sebbene per la prima volta nella storia dell'IRI i ricavi delle cessioni fossero stati inferiori al

fabbisogno per nuovi investimenti, la differenza non comportò un maggior ricorso al mercato finanziario, essendo sufficiente l'impiego delle disponibilità interne delle aziende e dell'Istituto.

Dal secondo semestre del 1943 l'azione dell'Istituto si fece sempre più impegnativa, per la necessità di affiancare le aziende nel «risolvere situazioni che spesso impegnavano [...] la loro stessa vita, quali quelle relative ai trasferimenti di impianti, al reintegro delle scorte ed alle condizioni di pagamento delle vecchie e nuove commesse». Il bilancio dell'IRI per l'esercizio 1943 presentò ancora un avanzo di gestione, «indice dell'equilibrio economico dell'Istituto, tanto più se si considera che esso è stato raggiunto all'infuori di ogni contributo statale o di facilitazioni di altra natura». Ma tale equilibrio era «notevolmente aleatorio», in quanto legato ai redditi delle partecipazioni industriali e bancarie in cui l'Istituto era interessato ⁹⁷². Durante l'esercizio 1944, seppure in attivo, si ebbe un notevole peggioramento del conto economico a causa della contrazione dei proventi per dividendi e del peggioramento della gestione finanziaria, dovuta principalmente al fatto che la gestione dell'IRI Nord, per far fronte alle necessità immediate delle aziende, vendette i buoni del Tesoro ordinari 5%, in cui era investita la maggior parte delle disponibilità dell'Istituto, e «depositò il relativo ricavo in conti presso banche, naturalmente a tasso inferiore». Anche le spese di amministrazione subirono un notevole aumento, per i maggiori oneri connessi al costo della vita e alle spese di carattere straordinario per misure assistenziali a favore del personale ⁹⁷³.

La guerra, combattuta lungamente sul territorio italiano, provocò danni eccezionalmente gravi proprio nei settori e nei centri in cui l'IRI era presente. La marina mercantile fu decimata, gli altiforni – situati prevalentemente sul versante tirrenico – si trovarono immediatamente in zona di guerra, la meccanica pesante e quella di produzione bellica furono gli obiettivi primari dei bombardamenti, delle asportazioni e dei sabotaggi, l'industria elettrica e la telefonia soffrirono della maggior durata dei combattimenti nella parte continentale del Centro-Sud. Stime riferite all'intera economia nazionale indicano che la guerra, rispetto alla massima capacità produttiva precedentemente raggiunta, determinò una riduzione del

90% nei settori armatoriale e siderurgico, del 45% nel settore meccanico, del 40% in quello elettrico, del 15% nel settore telefonico. Trattandosi dei settori in cui rientrava la maggior parte del potenziale produttivo dell'IRI, si comprende perché i danni riportati dal gruppo nel suo complesso siano stati proporzionalmente molto più gravi di quelli subiti da altri gruppi industriali⁹⁷⁴.

La ricognizione dei danni bellici fornì un quadro sconcertante:

Danni di enorme gravità ha subito il complesso industriale di Napoli, con la quasi totale distruzione degli stabilimenti dell'Alfa Romeo di Pomigliano d'Arco, le ingenti distruzioni degli stabilimenti dell'Ansaldo di Pozzuoli, dell'Ilva di Bagnoli, del Silurificio italiano e quelle pure notevoli di alcuni stabilimenti della Navalmeccanica. Gravissimi i danni subiti dalla Terni, per la parziale distruzione delle sue acciaierie e la quasi totale demolizione delle centrali elettriche. Quasi completamente distrutti gli stabilimenti dell'Ilva a Piombino e a Portoferraio. Danni gravi ha pure subito la Odero-Terni-Orlando, nei suoi stabilimenti di Livorno e la Spezia. Di minore entità, ma tuttavia notevoli i danni subiti dagli stabilimenti di Genova dell'Ansaldo, da quelli di Milano dell'Alfa Romeo, dalla Dalmine, dalla Filotecnica, dalla Fotomeccanica, dalla Saigs. Ingentissimi quelli subiti dai Cantieri Riuniti dell'Adriatico. La flotta di Finmare, che all'inizio della guerra raggiungeva 1.400.000 tonnellate di s.l., è ora ridotta a circa 150.000 tonnellate. Gravissimo poi è stato il danno per le asportazioni di interi impianti, come le modernissime acciaierie della Siac a Genova e di minori impianti e macchine a Terni, Piombino, La Spezia, Genova, Milano e Trieste [...]. Non si è forse lontani dal vero indicando in circa lire 100 miliardi, agli attuali costi di ricostruzione, i danni complessivi subiti dalle aziende del gruppo a causa di distruzioni belliche⁹⁷⁵.

Oltre alle distruzioni dirette della guerra, l'apparato produttivo subì altre conseguenze negative, i cui effetti erano difficili da quantificare: le asportazioni e requisizioni di impianti e di materie prime ad opera dei tedeschi e degli Alleati⁹⁷⁶, la disorganizzazione verificatasi nella produzione per effetto della guerra, la sospensione del lavoro per gli allarmi aerei (per cui all'Ansaldo si stimava la cifra di 1,1 miliardi di salari a vuoto), i decentramenti e successivi riconcentramenti degli impianti, le opere di difesa passiva imposte dalla guerra (ricoveri, trincee, baraccamenti), l'irregolare afflusso delle materie prime, i crediti verso le amministrazioni militari e civili tedesche, la contrazione della produzione attuata deliberatamente nell'Italia settentrionale per non favorire le truppe d'occupazione. Nel

complesso, volendo azzardare delle ipotesi, si stimava che il patrimonio complessivo delle aziende IRI si fosse ridotto del 25-30%, il che significava una perdita di circa 140 miliardi ai prezzi correnti, di cui circa tre quarti, come si è detto, si potevano ripercuotere sul patrimonio del principale azionista⁹⁷⁷.

Prima della guerra le flotte del gruppo Finmare avevano raggiunto un tonnellaggio pari al 40% della flotta mercantile italiana, di cui rappresentavano il nucleo più moderno, essendo costituite da unità impiegate nei servizi di linea internazionali, in concorrenza con le più efficienti marine estere⁹⁷⁸. Tali flotte furono praticamente distrutte dalla guerra (-87% di stazza lorda), che colpì soprattutto le navi migliori⁹⁷⁹. Lo scarso naviglio sopravvissuto necessitò di costosi lavori di riparazione e ripristino che richiesero somme ben superiori ai risarcimenti riconosciuti diversi anni dopo dallo Stato. All'infuori della flotta, le società di navigazione controllate dall'IRI attraverso Finmare subirono danni rilevanti per distruzioni e confische di stabili e magazzini e per asportazioni di materiali e corredi di bordo⁹⁸⁰.

Gli impianti siderurgici delle aziende IRI subirono danni più rilevanti di quelli della corrispondente industria privata a causa della loro collocazione geografica. Mentre la capacità produttiva dell'intera siderurgia italiana si ridusse del 15% per le acciaierie Martin Siemens, del 7% per le acciaierie elettriche e del 10% per i laminatoi, la capacità delle aziende Finsider si ridusse del 99% per gli altiforni, dell'87% per le acciaierie e dell'80% circa per gli sbozzatori e finitori. Di conseguenza l'apporto del gruppo Finsider alla produzione nazionale di acciaio, che nel 1940 era pari al 43%, nel 1945 calò al 18% circa⁹⁸¹.

I cantieri navali che subirono le distruzioni maggiori furono – nell'ordine – quelli di Trieste, Livorno, La Spezia e Napoli, mentre i cantieri di Genova-Sestri furono meno colpiti. Nella meccanica pesante i centri più offesi dalla guerra furono gli stabilimenti di Napoli (Industrie meccaniche ed aeronautiche meridionali, Navalmeccanica e Fabbrica macchine), Trieste (Crda) e La Spezia (Oto-Melara). Nel ramo motoristico la guerra colpì soprattutto il Centro aeronautico Alfa Romeo di Pomigliano d'Arco, un moderno complesso produttivo sorto di recente per contribuire all'industrializzazione dell'area

napoletana, che fu completamente distrutto e vide disperse le sue risorse tecniche⁹⁸². Anche gli altri due stabilimenti aeronautici del gruppo IRI, l'Officina aeronautica della Navalmeccanica a Napoli e il Crda di Monfalcone, furono praticamente distrutti. Danni molto rilevanti furono sopportati pure dagli altri rami della meccanica⁹⁸³.

Nel settore elettrico, prima delle distruzioni belliche l'IRI, attraverso la Sme e la Terni, aveva nelle regioni centro-meridionali oltre la metà della sua capacità produttiva, una proporzione ben più elevata di quella dell'industria privata, che era situata prevalentemente al Nord. A causa dei danneggiamenti bellici gli impianti idroelettrici del gruppo pubblico registrarono una perdita del 42% di capacità produttiva. Particolarmente colpita fu la Terni, il cui complesso idroelettrico fu reso del tutto inutilizzabile, mentre gravissimi danni subirono le centrali idroelettriche della Unes e della Società meridionale di elettricità, oltre alla centrale termica di Napoli. Nell'Italia settentrionale, invece, gli impianti del gruppo Sip soffrirono danni meno rilevanti, a parte la cessione parziale degli impianti del Moncenisio alla Francia, in applicazione del trattato di pace. L'entità dei danni agli impianti di trasformazione e distribuzione fu variabile, ma nel complesso rilevante.

In ambito telefonico i danni furono inferiori rispetto agli altri settori, ma comunque consistenti, e ridussero drasticamente il volume di traffico. Il cavo telefonico Bologna-Ancona-Rimini fu reso quasi completamente inservibile, le centrali di Bologna e di Terni vennero distrutte, la rete urbana e interurbana nell'Italia centrale (la zona servita dalla Timo) fece registrare pesanti distruzioni. Sensibili furono anche le asportazioni dai magazzini⁹⁸⁴.

Nel settore estrattivo la dirigenza e le maestranze della Monte Amiata riuscirono a salvaguardare una parte della produzione e degli impianti situati in una delle zone più pericolose, senza tuttavia poter impedire del tutto distruzioni e requisizioni da parte delle truppe tedesche⁹⁸⁵. Per questa azienda come per le altre imprese, l'IRI, soprattutto dopo la liberazione della capitale e la ricostituzione dei suoi vertici a Roma, si adoperò per garantirne un governo minimo, individuando gli amministratori presenti nel territorio già liberato e affidando loro i poteri dei consigli di amministrazione⁹⁸⁶.

Rimangono da considerare gli effetti del conflitto sui forti investimenti compiuti dal gruppo IRI dopo il 1937 in alcuni nuovi settori dell'industria. Basti osservare a questo riguardo come lo stabilimento di Terni della Saigs (Società anonima industria gomma sintetica, partecipata in misura paritaria da IRI e Pirelli), completato nei primi anni del conflitto, non poté entrare in esercizio perché i macchinari furono smontati dai tedeschi e trasferiti in Germania. Durante la guerra e nel dopoguerra il gruppo IRI dovette fronteggiare anche sequestri, nazionalizzazioni ed espropri di beni e attività all'estero. Alla fine della guerra mancava ogni contatto con le partecipazioni nei paesi ex nemici dell'Est Europa e della penisola balcanica, inclusi i Cantieri di Fiume e la Miniere di Idria. Il trattato di pace del febbraio 1947 sancì definitivamente il passaggio di proprietà di una parte di esse, con il trasferimento di importanti partecipazioni estere e la perdita di impianti e altre attività sul territorio nazionale trasferito ad altri paesi. In particolare, persero ogni valore economico e patrimoniale le partecipazioni nelle imprese per lo sfruttamento dei beni forestali in Romania e nella Galizia ex polacca (Foresta italo-romena, Foresta transilvaniana, Lignopol), nonché nelle società estrattive e cantieristiche dell'Istria e della Dalmazia, che vennero nazionalizzate dalla Jugoslavia (Miniera carbonifera Monte Promina, Cantiere navale di Fiume, azioni e crediti verso la Dalmatienne).

6. Il dibattito sul destino dell'IRI

A guerra in corso e durante le gestioni commissariali non fu possibile prendere decisioni tali da modificare significativamente le partecipazioni dell'Istituto, che al 31 dicembre 1945 interessavano 216 società per azioni con oltre 135.000 addetti. Leopoldo Piccardi, che resse l'IRI dal settembre 1944 al marzo 1946, sapeva di essere «vincolato dalla tregua politica» tra i partiti antifascisti. Benché fosse dell'opinione che l'IRI dovesse mantenere posizioni di controllo nelle «industrie chiave» e quindi dovesse liquidare solamente le partecipazioni che avevano un carattere occasionale e che non rientravano in un programma economico e industriale (come le quote di aziende immobiliari, alberghiere, esattoriali, di trasporto), in

manca di direttive non poté operare nulla in tal senso: «io ero un conservatore di carattere temporaneo, il quale non poteva mutare la situazione di fatto esistente, salvo in quei settori in cui fosse evidente che ciò non comprometteva le linee future dell'organizzazione politica ed economica»⁹⁸⁷. L'unica operazione di smobilizzo fu motivata dalla necessità di tutelare gli interessi dell'Istituto all'estero e riguardò la Forestale Triestina. E lo stesso avvenne con le gestioni immediatamente successive.

Gli anni del dopoguerra furono segnati dagli sforzi dell'Istituto per ritrovare legittimazione sul piano economico e istituzionale nell'Italia repubblicana. Già prima del 1945 nell'Italia liberata s'erano svolte tra i dirigenti animate discussioni sul futuro dell'IRI, e non solo nel timore che l'ente venisse soppresso. In particolare fu Sergio Paronetto⁹⁸⁸, responsabile dell'Ufficio studi ed elemento di spicco del *brain trust* di via Veneto, a fornire alcune lucide riflessioni in cui – per il clima di intesa che si registrava quotidianamente nell'Istituto e per l'organizzazione del lavoro per problemi e per gruppi, insieme al fatto che Paronetto era considerato un punto di riferimento nella segreteria IRI⁹⁸⁹ – non è azzardato vedere l'eco delle discussioni più ampie svoltesi in via Veneto in vista del dopoguerra. L'interesse per queste riflessioni nasce poi dall'influenza che esse ebbero su una parte della futura classe dirigente rispetto alla scelta di mantenere in vita l'Istituto e le imprese partecipate dallo Stato contro il parere, ad esempio, di Luigi Sturzo.

Nel febbraio del 1945, un mese prima dell'improvvisa scomparsa, Paronetto presentò una memoria in cui, prescindendo dai moventi politici alla base della politica economica di cui l'IRI era stato strumento nel decennio trascorso e limitandosi agli aspetti tecnici, l'esperienza dell'Istituto, soprattutto dopo il 1937, era presentata quale esempio di una socializzazione intesa come «eliminazione del capitale privato, e cioè la sottrazione alla proprietà, alla iniziativa e alla gestione privata di aziende industriali o di servizi e la organizzazione a carattere permanente della loro gestione nell'ambito della collettività». I risultati di questo «primo vasto esperimento di gestione pubblica di grandi complessi industriali in un periodo quanto mai movimentato della evoluzione economica» non

erano certo stati negativi e potevano servire dopo la guerra ad orientare la «profonda evoluzione dei rapporti fra Stato, industria e finanza che è in atto, al di là di ogni ideologia politica, nella struttura stessa della moderna economia sociale»⁹⁹⁰.

La genesi dell'IRI era stata una conseguenza di quella «patologia o degenerazione» del capitalismo che in Italia aveva comportato «un generale scadimento dell'iniziativa privata in determinati settori dell'economia e un progressivo affermarsi dell'economia pubblica», indipendentemente dal regime politico. Dopo il fascismo le ragioni della politica e i fini dello Stato erano radicalmente cambiati, sicché trovare la giusta proporzione fra iniziativa pubblica e iniziativa privata era più difficile rispetto all'epoca del Regime, ponendosi l'esigenza di «rispettare, difendere e tutelare ad ogni costo la sfera della libertà individuale». Ma, a parte il fatto che – secondo Paronetto – i programmi dei partiti concordavano nel ritenere ancora necessaria «una vigorosa, attiva, efficiente iniziativa pubblica», dall'esperienza decennale dell'IRI emergevano alcune condizioni indispensabili per il mantenimento e lo sviluppo delle gestioni pubbliche «organizzate con tendenza unitaria dallo Stato». Il problema essenziale, infatti, non era di mantenere o creare un determinato ente o istituto, quanto quello «del metodo, dei sistemi organizzativi, della mentalità, cioè in definitiva degli uomini con cui affrontare e risolvere il problema». L'efficacia di un vasto sistema di aziende pubbliche era subordinata anche alla definizione di un vero piano di politica industriale, beninteso facendo salve le fondamentali libertà individuali e di iniziativa economica. Infine Paronetto concludeva profeticamente che «la delicatezza e l'importanza per l'intera economia del paese delle gestioni pubbliche di vasti settori industriali impone assolutamente di sottrarre tali gestioni ad ogni influenza particolaristica», di partito o di altro gruppo d'interesse. Un problema complesso, la cui soluzione sarebbe stata facilitata da un lato definendo «chiare norme istituzionali riguardanti il controllo e la vigilanza, anche da parte del Parlamento e della opinione pubblica, su tali gestioni», dall'altro «accentuando il carattere tecnico-finanziario delle gestioni pubbliche e degli organi relativi»⁹⁹¹.

Superato il clima d'incertezza dei primi mesi del dopoguerra, quando sull'IRI, colpito da una vasta campagna denigratoria, incombeva il rischio della liquidazione come parte dell'ordinamento corporativo, il nuovo problema che la dirigenza si trovò ad affrontare fu quello del controllo e dell'indirizzo politico sull'Istituto. Si sviluppò allora un vivace dibattito pubblico sulla natura dell'IRI e sulla sua funzione nell'ambito della politica economica. Inizialmente tra i partiti di sinistra le posizioni nei confronti dell'Istituto furono caratterizzate – scriveva Franco Rodano, esponente della sinistra cristiana e il più acuto osservatore dell'IRI su questo versante politico – da «un intreccio originale di previsioni diffidenti e di una volontà abbastanza energica di consolidamento e di difesa. Ne è risultata, in ultima istanza, una coscienza poco chiara del fenomeno IRI, accompagnata ovviamente da una valutazione imprecisa e da una azione contraddittoria»⁹⁹². In realtà alcune voci più qualificate evidenziavano come obiettivo la nazionalizzazione delle aziende IRI con il passaggio di tutto il capitale nelle mani dello Stato, senza eliminarne la struttura di società per azioni ma come parte della strategia volta a nazionalizzare i grandi complessi monopolistici finanziari e industriali, insieme alla richiesta di impiegare l'Istituto per la ricostruzione industriale come organo pianificatore dell'economia italiana e a quella, più diffusamente sentita, di democratizzare le aziende pubbliche inserendo nei vertici direttivi i rappresentanti dei consigli di gestione e della Cgil⁹⁹³. Due anni dopo gli orientamenti della sinistra cominciarono a precisarsi nel senso di una nazionalizzazione «sostanziale», preferendo l'ente pubblico autonomo o l'impresa totalmente pubblica all'azionariato misto pubblico-privato⁹⁹⁴.

Al contrario, Rodano si espresse in numerosi articoli a favore della prosecuzione della formula IRI⁹⁹⁵. La sua riflessione si distaccava nettamente dalle posizioni allora prevalenti nel Partito comunista italiano. Dopo un'iniziale avversione di Togliatti per l'espansione dell'area pubblica, i comunisti si schierarono per la nazionalizzazione delle imprese a capitale misto, per rompere qualsiasi influenza del capitale privato⁹⁹⁶. L'Istituto era presentato come un'esperienza non isolata e non accidentale dell'intervento dello Stato nell'economia,

non identificabile né con il fascismo né con il capitalismo. Esso poteva diventare uno strumento importantissimo dell'auspicata trasformazione in senso democratico della società e dello Stato in Italia⁹⁹⁷. Se la diffidenza iniziale della sinistra era giustificata, il tentativo «astratto e dogmatico» di «purificazione» dell'IRI attraverso il giudizio di epurazione veniva a colpire «quel patrimonio tecnico che era uno dei capitali più preziosi dell'organismo in quanto rappresentava anni e anni di esperienze fra le più avanzate e moderne dell'economia italiana». L'Istituto invece doveva essere considerato uno «strumento tecnico della nuova democrazia italiana per la lotta, in seno al processo produttivo, contro i non ancora morti gruppi plutocratici». Distaccandosi dalla politica di «purificazione» dell'IRI, le sinistre si dovevano convertire alla sua difesa e impedire la privatizzazione delle sue aziende, nella convinzione che le risorse interne all'Istituto fossero forze sane «da appoggiare e non da combattere» per stipulare «alleanze e non antagonismi» in vista della democratizzazione dello Stato. Tanto più che i risultati di gestione erano positivi e mostravano che «c'erano stati dei tecnici che avevano fatto il loro dovere»⁹⁹⁸. Non limitandosi a svolgere solo una funzione di «convalescenziario» delle aziende, l'Istituto aveva operato con modalità antiburocratiche⁹⁹⁹, addivenendo alla costituzione di un organismo moderno e adeguato a «una gestione completamente indipendente da ogni interferenza o, per lo meno, da ogni predominio privato»¹⁰⁰⁰.

Su altri fronti politici l'ipotesi opposta della privatizzazione dell'impresa pubblica era raramente considerata. Il commissario IRI, Piccardi, dichiarò di non ritenere possibile lo smantellamento dell'Istituto perché, anche nell'ipotesi in cui fosse prevalsa una politica di riprivatizzazione di stampo liberista, essa non sarebbe potuta avvenire «se non attraverso notevoli difficoltà in un tempo molto notevole», a causa delle attuali condizioni del mercato e delle dimensioni di certi complessi industriali, come l'Ansaldo, difficili da ricollocare anche in condizioni di mercato risanato¹⁰⁰¹. Pur partendo da principi diversi, lo stesso presidente di Confindustria, Angelo Costa, considerava il sistema delle partecipazioni dello Stato, e l'IRI in particolare, come un dato di fatto da cui non era possibile

prescindere, anche perché l'industria privata non sarebbe stata in grado di assorbire tale imponente complesso di partecipazioni. Esisteva tuttavia un «problema IRI», sul quale l'esponente dell'industria privata si esprimeva con toni assai severi per quello che riteneva essere un soverchio accentramento di potere nei vertici dell'ente di gestione. A parte l'inconveniente delle dimensioni produttive di alcuni complessi industriali dell'IRI, a suo dire eccessive, la critica era collegata all'«inconveniente delle persone: è fatale che il sistema dell'IRI abbia a creare dirigenti condotti da criteri accentratori, ciò che viene a costituire un ostacolo insormontabile alla creazione di un complesso di dirigenti»¹⁰⁰².

Da questa linea si discostavano altri interventi, come quello di Mattioli, che misero in luce come l'IRI fosse sempre stato attento a non diminuire l'autonomia delle varie aziende¹⁰⁰³. Nella Commissione Demaria si registrò un largo consenso sulla funzione storica dell'IRI, l'aver posto fine ai salvataggi bancari operando il risanamento del sistema creditizio e industriale. Più controversi i giudizi sull'attività di gestione del grande complesso patrimoniale passato sotto il controllo dell'Istituto, mentre una certa convergenza di opinioni riguardò la possibilità di utilizzare l'IRI come «strumento pilota» per assecondare la politica di ricostruzione e riconversione dell'economia italiana, in un periodo di emergenza che richiamava l'eccezionalità della fase dei salvataggi¹⁰⁰⁴.

L'indagine della Commissione economica del ministero per la Costituente non lascia dubbi, invece, sull'atteggiamento di fondo della grande industria privata rispetto all'IRI e alla sua funzione nell'economia italiana. Ad esempio, benché non risultassero attriti tra le società elettriche private e le analoghe società partecipate dallo Stato, né sembrava che queste ultime avessero goduto di particolari agevolazioni, il giudizio degli amministratori della Edison era «assolutamente negativo per l'appoggio da parte dello Stato alle aziende controllate, le condizioni di favore loro accordate, ecc. L'attività dell'Istituto, che si è risolta in un complesso di azioni antieconomiche che hanno gravato sull'intero paese, costando al contribuente, ha favorito la creazione e il mantenimento di una attrezzatura industriale di cui oggi sentiamo tutto il peso. Sono

sempre prevalse nell'azione dell'IRI le ragioni politiche su quelle economiche. La particolare situazione amministrativa dell'Istituto dalla quale è derivata la nessuna preoccupazione di dover rendere conto del denaro speso, ha determinato sperperi»¹⁰⁰⁵.

In un altro settore, quello siderurgico, l'orientamento di Finsider a proposito dei rapporti tra industria pubblica e privata era altrettanto intransigente, ma ovviamente antitetico rispetto a quello appena richiamato della Edison. L'industria privata era accusata di difendere l'assetto più tradizionale della siderurgia a freddo, causa dell'alto costo di produzione dell'acciaio e di un mercato (quello dei laminati) basato su accordi e comitati tra aziende anziché sulla concorrenza. Per questo motivo sono le aziende IRI che «sostengono oggi la necessità di un ritorno alla libera concorrenza ed accusano i passati regimi consortili di avere attenuato la sensibilità economica delle aziende garantendo anche a quelle meno razionali discreti utili di fabbricazione». La modernità di indirizzi del settore pubblico emergeva anche nel campo specializzato della fabbricazione dei tubi, dove le aziende IRI erano pervenute «ad affermazioni tecnico-economiche di gran rilievo, diminuendo i prezzi ai livelli internazionali ed effettuando anche delle esportazioni». Alla luce di ciò un abbandono delle attività siderurgiche «interamente in mano privata non porterebbe sicuramente alla risoluzione delle radicali trasformazioni che si rendono necessarie per il risanamento di questa industria fondamentale per il nostro paese». Nel suo complesso l'esperienza dell'IRI rappresentava un compromesso «estremamente felice» tra controllo pubblico ed efficienza aziendale, magari da riconfigurare in forme più razionali ed opportune, da non sterilizzare e neppure da estendere programmaticamente. Qualora però lo Stato avesse proceduto sulla strada della nazionalizzazione di determinate attività industriali, l'IRI si candidava a fungere da organo centrale di coordinamento tecnico-economico – un'ipotesi presente esplicitamente nel questionario della Commissione Demaria – in modo da sviluppare una sorta di compromesso tra «economia socialista» e gestione privata. Per assicurare la conformità tra la sua attività e la politica economica generale non occorre peraltro organismi particolari, essendo l'IRI «un organismo

tecnico nel senso più largo della parola, al quale il Governo deve fissare semplici e chiare direttive di carattere generale»¹⁰⁰⁶.

Dal lato sindacale non mancavano i sostenitori dell'IRI come finanziatore e come coordinatore di imprese efficienti, purché fosse sottoposto a organi esterni di controllo e a una riforma degli assetti interni. La Camera del lavoro di La Spezia, riferendosi al settore della meccanica navale, e particolarmente all'azione svolta dall'IRI per favorire la ripresa post-bellica del gruppo Oto, difese l'Istituto, ma non esclude futuri smobilizzi di particolari complessi «che possono socializzarsi mediante una 'polverizzazione' del capitale azionario». Espresse, però, pesanti rilievi sul fatto che l'IRI fosse ancora troppo legato agli interessi dei privati e all'influenza delle grandi imprese. Concepito come «una clinica di industrie in periodo di contingenza negativa che attendono di essere rilevate dal capitale privato per lo sfruttamento durante il periodo di contingenza positiva», esso appariva essere «espressione di interessi e persone del fallito regime capitalistico. Ancor oggi vi sono gruppi di imprese (ad esempio Ansaldo) che monopolizzano i finanziamenti IRI a danno dei gruppi minori, ad esempio Oto-S. Giorgio, ecc., e manovrano la politica economica e finanziaria dell'IRI». Uno dei nodi era costituito dalla composizione dei consigli di amministrazione¹⁰⁰⁷, per i quali si chiedeva una «larga rappresentanza degli organi di Stato e sociali», ma obiettivamente senza troppa chiarezza di idee¹⁰⁰⁸. La mancanza di coordinamento nel settore metalmeccanico, dove l'IRI deteneva quote dominanti nella cantieristica e nella produzione di motori diesel, era denunciata dai dirigenti delle imprese stesse, che pure riconoscevano alla holding di aver svolto una funzione positiva sul piano finanziario e dello sviluppo tecnico e produttivo e un'azione propulsiva in campo sociale. Tra i manager della grande industria, anche privata, le voci favorevoli a un rilancio dell'IRI non mancavano. Il direttore generale della Montecatini, Luigi Morandi, fratello del ministro dell'Industria Rodolfo, entrambi socialisti, ridimensionava alquanto il ruolo dell'IRI nel passato – «l'Istituto è nato con determinati scopi (curatore fallimentare) che oggi non interessa studiare; ha esercitato funzione di modesta amministrazione, cioè senza direttive politiche, senza piani, senza

una concezione armonica secondo direttive industriali chiare». Ma in futuro potevano essergli affidati «compiti importantissimi», secondo le precise direttive di un governo socialista oppure di uno Stato retto secondo la concezione socialista. Avrebbe potuto estendersi a settori nuovi come l'industria elettrica, sviluppare settori dov'era già presente come la chimica (l'IRI faceva già parte del gruppo di comando della Montecatini con una quota azionaria dell'8%, a fronte dell'elevatissimo frazionamento della proprietà), fungere da organismo centrale di coordinamento tecnico-economico delle aziende nazionalizzate, come ipotizzato nello stesso questionario della Commissione economica. A condizione però di sostituire al suo interno i quadri della burocrazia di Stato con elementi ben preparati «provenienti dall'industria, ben retribuiti, politicamente vagliati»¹⁰⁰⁹.

Oscar Sinigaglia, presidente Finsider, interrogato dalla Commissione economica in un clima di scetticismo sull'avvenire dell'industria in Italia, riteneva che fosse possibile ricostruire e sviluppare l'attrezzatura industriale del paese eliminando i vincoli degli Alleati sull'industria pesante e avvantaggiandosi di due fattori di grande rilievo: la scomparsa di gran parte dell'industria tedesca, prevedibilmente per diversi anni, e il bassissimo costo della manodopera in Italia rispetto agli altri paesi, soprattutto gli Usa. Sinigaglia era molto meno ottimista sulle possibilità industriali del Mezzogiorno («è fatale che il baricentro del nostro sviluppo industriale sia spostato verso il nord»)¹⁰¹⁰. Distinguendo nettamente tra ragioni economiche e sociali, si pronunciava negativamente anche contro ogni misura di politica industriale che vincolasse gli investimenti a determinate localizzazioni («è stata fatta una legge per Napoli; si sono impiantate fabbriche di vagoni, di apparecchi di aviazione e parecchi altri, ma i risultati sono stati tutt'altro che brillanti») e in generale contro ogni provvedimento vincolistico sugli investimenti, come la legislazione degli anni Trenta, che sottoponeva ad autorizzazione statale ogni nuovo impianto industriale, perché – affermava il manager pubblico – «io considero lo Stato come l'organo più incompetente in tutti i paesi del mondo per giudicare qualsiasi questione, soprattutto economica»¹⁰¹¹. Su questo scenario si collocava lo sviluppo di una nuova siderurgia, che non interessava

in quanto tale, ma come base per lo sviluppo di un'industria meccanica di massa in grado di esportare i suoi prodotti, vera chiave di volta dello sviluppo economico del paese. Condizione essenziale per entrambi i settori era che l'industria meccanica si specializzasse in singole produzioni, come Finsider stava cercando di fare con le imprese meccaniche pubbliche spingendole a un certo coordinamento produttivo, del tutto assente nel passato come nel presente. Era necessario poi migliorare la preparazione dei tecnici, e anche su questo piano Finsider stava avviando nuove iniziative.

Nella varietà delle posizioni l'ipotesi della smobilitazione dell'IRI appare dunque largamente minoritaria. Anche per Stammati, economista critico della passata gestione e non certo ostile a una parziale riprivatizzazione dell'IRI, nelle decisioni sul futuro dell'Istituto occorre procedere «con somma cautela, perché da una parte si debbono guardare le effettive possibilità dell'IRI di svolgere ancora una funzione utile, dall'altra occorre por mente agli inconvenienti di una smobilitazione, affrettata o graduale, di questo complesso di aziende». E per quanto la questione della smobilitazione dell'IRI fosse riconducibile alla diatriba tra liberisti e interventisti, il complesso dell'IRI poteva essere mantenuto in vita, dopo un'attenta considerazione dei costi e dei risultati, come possibile strumento di una politica congiunturale e come mezzo tecnico di non trascurabile importanza per realizzare il processo di riconversione e ricostruzione dell'industria italiana ¹⁰¹².

7. La presidenza Paratore: dalle nuove regole all'apertura della crisi

Al momento di lasciare l'incarico di commissario, che aveva svolto per diciannove mesi, dal settembre 1944 al marzo 1946, Leopoldo Piccardi ricordò le condizioni anormali in cui la sua opera s'era sviluppata, vale a dire le «straordinarie difficoltà, fra le quali si devono ricordare lo stato di disorganizzazione di tutto il nostro apparato statale ed economico nei primi tempi successivi alla liberazione del paese; lo stato di turbamento degli animi e i conseguenti contrasti che hanno minato la vita di ogni Istituto e di cui

l'IRI ha particolarmente sofferto; la mancanza di chiari orientamenti politici ed economici [,] inevitabile nella situazione di attesa in cui il paese si trova [...]; la stasi economica derivante dagli elementi di incertezza che pesano sulla vita nazionale, dalla lenta ripresa degli scambi internazionali, dalla distruzione del nostro sistema di trasporti e da tutti gli infiniti altri fattori che trovano negli eccezionali eventi degli scorsi anni la loro origine; il logorio dei quadri direttivi dell'industria». Ciononostante l'IRI aveva trovato un primo assestamento, che consentiva di «considerarlo come un organismo sano ed efficiente», e le aziende dipendenti erano state riordinate e munite di organi direttivi efficienti¹⁰¹³.

Dopo la pubblicazione della sentenza che assolveva con la più ampia formula gli alti dirigenti dell'ente da ogni imputazione di collaborazionismo, il governo De Gasperi ritenne di chiudere l'esperienza commissariale e nel marzo 1946 nominò un presidente autorevole, nella persona di Giuseppe Paratore¹⁰¹⁴, e due vicepresidenti rappresentativi delle maggiori culture politiche, il democristiano Pietro Campilli e il comunista Antonio Pesenti¹⁰¹⁵. Al presidente furono assegnati *pro tempore* tutti i poteri degli organi deliberativi, con il compito di aggiornare lo statuto dell'IRI – che risentiva dell'epoca in cui era stato concepito – e di sottoporre il nuovo testo ai ministri competenti¹⁰¹⁶. Già in aprile il governo approvava alcune rilevanti modifiche statutarie¹⁰¹⁷. Furono eliminate le norme che collegavano l'ente agli orientamenti di politica industriale del fascismo e fu stabilito che il ruolo supremo di indirizzo spettasse al Comitato interministeriale per la ricostruzione (Cir), che sarebbe intervenuto anche sulle altre questioni sottopostegli dagli organi direttivi dell'IRI riguardanti «criteri generali circa l'azione dell'Istituto stesso». Al Cir spettava anche approvare il bilancio annuale, che doveva essere presentato al ministero del Tesoro anziché a quello delle Finanze, come avveniva in precedenza. Anche il sistema di *governance* fu notevolmente modificato: nel consiglio di amministrazione si rafforzò la componente tecnica rispetto a quella ministeriale, per l'ingresso di tre esperti in materia finanziaria e industriale, designati dal governo d'intesa con i ministri del Tesoro e dell'Industria, e soprattutto dei presidenti delle

capogruppo di settore – le finanziarie dunque accentuavano il loro peso rispetto alla holding –, oltre al governatore della Banca d'Italia e ai presidenti dell'Imi e del Crediop. Fu introdotto un Ufficio di presidenza, composto dal presidente e dai due vicepresidenti, al posto della precedente giunta esecutiva. Infine, l'Istituto poteva costituire dei comitati tecnici consultivi allo scopo di esprimere un parere al consiglio di amministrazione «sulla migliore organizzazione delle aziende controllate dall'IRI e sulle più importanti trasformazioni di processi produttivi da attuarsi nelle aziende stesse»¹⁰¹⁸.

In realtà questo nuovo assetto non entrò pienamente in vigore. Su invito di Paratore, a marzo, dopo il proscioglimento da ogni accusa di collaborazionismo, Menichella riprese la carica di direttore generale, ma la conservò solo per poche settimane, essendo stato nominato nel frattempo direttore generale della Banca d'Italia. Lasciò così la direzione dell'IRI, l'Istituto che per oltre un decennio aveva guidato con l'obiettivo di dare un «ragionevole assetto a una vasta congerie di partecipazioni» e di consolidare il sistema creditizio del paese¹⁰¹⁹. Per superare l'*impasse* di una riorganizzazione che continuava a restare incompiuta, a novembre Sinigaglia subentrò a Campilli in una delle due vicepresidenze – l'altra rimase a Pesenti – e nel consiglio di amministrazione entrarono due tecnici come Cesare Merzagora e Henri Molinari, oltre a Menichella come memoria storica¹⁰²⁰.

Anche l'emergenza finanziaria sembrò prossima a cessare, grazie al provvedimento presentato dal ministro Corbino che aumentava da 2 a 12 miliardi di lire il fondo di dotazione¹⁰²¹. In realtà il problema finanziario tornò presto ad assillare l'Istituto, con Paratore costretto a chiedere ripetutamente al governo di rispettare gli impegni assunti al momento della sua nomina¹⁰²². Alle necessità correnti, di importo ben superiore rispetto all'incremento del fondo di dotazione appena concesso, s'era aggiunta l'operazione relativa alla San Giorgio di Genova, azienda in cui l'IRI deteneva già una partecipazione diretta e indiretta del 23%, ma che i maggiori azionisti (Piaggio e Oto) erano impossibilitati a sovvenire¹⁰²³. Così il presidente del consiglio (Parri) e i ministri dell'Industria e del Tesoro (Gronchi e Ricci) avevano sollecitato l'intervento dell'IRI per salvare dal crollo l'impresa,

impossibilità a ricorrere al credito ma «sostanzialmente sana o capace di svolgere un'utile funzione nel nostro sistema industriale». L'allora commissario straordinario, Piccardi, aveva subordinato l'operazione a un congruo aumento della partecipazione azionaria dell'ente e ne aveva concordato le modalità con il ministro Corbino¹⁰²⁴, ma il nuovo aggravio di un miliardo di lire, necessario per salire al 60% del capitale nominale della San Giorgio, era ricaduto interamente sulle spalle dell'IRI¹⁰²⁵. Un'altra operazione richiesta dal governo riguardava le società per l'esercizio della navigazione aerea interna e internazionale. Il Demanio assunse partecipazioni di maggioranza nella Linee aeree italiane (Lai) e di minoranza nella Aerolinee italiane internazionali (Alitalia), intestandone fiduciariamente le azioni all'IRI con l'incarico di gestirle¹⁰²⁶. Inoltre l'Istituto era chiamato a fare la sua parte nell'aumento del capitale azionario di altre società controllate, principalmente elettriche.

Così tra 1945 e 1946 l'IRI diede fondo alle proprie disponibilità di cassa per venire incontro alle aziende con sovvenzioni non differibili perché destinate per la massima parte a coprire le spese di ricostruzione, le perdite di esercizio e il pagamento dei salari. Ai primi del 1947 la direzione generale dell'ente elaborò un piano finanziario aggiornato che prevedeva un esborso di 30 miliardi di lire nei primi sei mesi dell'anno, tra spese d'esercizio, sottoscrizioni di aumenti di capitale e investimenti da sostenere nella prima parte dell'anno. Alla luce delle «tassative assicurazioni» del presidente sull'imminente aumento del fondo di dotazione da 12 a 27 miliardi, ai primi del 1947 i vertici dell'Istituto approvarono la partecipazione a diversi aumenti di capitale¹⁰²⁷. L'8 gennaio il consiglio di amministrazione votò una mozione in cui, data l'impossibilità di rivolgersi alle normali fonti di credito, invitava il governo a far fronte agli impegni. Ma la crisi politica di fine gennaio fece cadere lo schema di decreto predisposto dal Tesoro. Malvezzi tornò a presentare le dimissioni agli inizi di marzo del 1947, allorché il responsabile del Tesoro nel nuovo governo degasperiano, Campilli, rifiutò di concedere un'anticipazione di due miliardi già decisa del Cir e indispensabile per far fronte agli aumenti di capitale da attuare

entro marzo. Il direttore generale sottolineava «la minor fiducia in IRI che va diffondendosi nei ceti finanziari del paese e che probabilmente trapelerà anche sui mercati finanziari esteri» e che comprometteva i programmi allo studio relativi ai settori telefonico, elettrico e marittimo. E dubitava di «un mutamento radicale di atteggiamento da parte dell'autorità tutoria o verso IRI o verso alcuni dei suoi organi direttivi». Nei giorni seguenti il ministro Campilli tornò sui suoi passi: per quanto molto inferiore al fabbisogno, il finanziamento di due miliardi fu concesso e le dimissioni del direttore dell'IRI rientrarono, non senza ribadire al ministro che l'IRI rimaneva in una «crisi di indirizzo e di funzionamento»¹⁰²⁸.

Tuttavia le posizioni nel governo rimasero ancora bloccate, con Einaudi che subordinava il finanziamento urgente di 6 miliardi promesso all'IRI allo sblocco dei licenziamenti nelle industrie interessate¹⁰²⁹. Un certo sollievo venne dall'operazione di sconto titoli per 6 miliardi stipulata con il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, che permise di fronteggiare i bisogni delle aziende a condizioni «ancora abbastanza favorevoli, ma limitatamente alle sole paghe operaie e ai pagamenti più urgenti ai fornitori» fino a giugno. Se l'insufficienza delle scorte causò continui rallentamenti e strozzature nei processi produttivi, con inevitabili ripercussioni sui costi, penali per i ritardi, perdita di commesse, la mancanza di mezzi impedì di provvedere tempestivamente alle ricostruzioni e obbligò a rinviare gli aumenti di capitale delle aziende. Ricordando «il marasma che si era diffuso negli stabilimenti, dove l'operaio attendeva con ansia il giorno della paga nel timore che questa potesse non venire fatta; la corsa continua a Roma delle commissioni operaie; lo scoramento dei dirigenti, la caduta di ogni prestigio», Malvezzi giungeva a osservare che «in un certo senso si può dire che tutta la crisi di IRI derivi dalla cieca incomprendimento dimostrata nel negargli i mezzi finanziari che venivano invece largamente elargiti alle aziende similari, ma che avevano il privilegio di essere private. Imi elargì infatti mutui, col concorso o con garanzia dello Stato, per 30,5 miliardi alle aziende private, in gran parte meccaniche o a queste connesse, e solo 7,5 miliardi alle aziende

IRI, di cui appena 1 alle aziende meccaniche del gruppo perché a queste, si diceva, doveva pensare direttamente IRI»¹⁰³⁰.

A sua volta Paratore lamentava il silenzio del Tesoro e del governo anche rispetto al progetto di riorganizzazione da lui presentato¹⁰³¹. Un silenzio certamente imputabile alle divergenze sulle proposte di riforma dell'Istituto. Nel febbraio 1947 un'ampia nota di Merzagora delineò una riforma che si discostava nettamente dai progetti sostenuti da Malvezzi e Pesenti. Costoro convergevano nell'estendere le prerogative dell'Istituto sino a farne uno strumento centrale della politica economica¹⁰³². Invece la proposta di Merzagora prevedeva che l'IRI si liberasse delle partecipazioni industriali estranee alla sua sfera d'azione e che fosse ristabilita la sua completa indipendenza operativa rispetto a ogni interferenza di carattere politico. Ciò non impediva all'esponente politico liberale di criticare l'indipendenza dell'IRI, che considerava eccessiva. La dirigenza dell'ente non avrebbe dovuto «mettere il carro davanti ai buoi, formulare piani e ancor meno prendere impegni che il Tesoro abbia eventualmente difficoltà od impossibilità di eseguire». Né la sua espansione o contrazione poteva «scaturire dalla volontà (o non volontà) del suo presidente o del suo direttore generale, bensì da piani organici stabiliti dal Governo, studiati magari di comune accordo e naturalmente appoggiati da necessari stanziamenti». Merzagora criticava «l'affannosa attività tentacolare» dell'IRI nel dopoguerra¹⁰³³: un'accusa che colpì particolarmente Malvezzi, per il quale la lunga serie di iniziative predisposte dalla direzione generale d'intesa con il presidente o l'Ufficio di presidenza rappresentava la «normale manifestazione della vita dell'Istituto», quando non derivava piuttosto da «vere imposizioni dello Stato»¹⁰³⁴.

Menichella, in uno dei suoi ultimi interventi all'IRI, prese una posizione vicina a quella di Merzagora e criticò l'eccessivo attivismo dell'ente. Era un errore presentarsi come uno strumento del governo o dare l'impressione agli azionisti privati di essere una minaccia, come stava avvenendo nel settore elettrico, in quello navale e in quello siderurgico, dove Sinigaglia era giunto a proporre un piano siderurgico nazionale. Altrettanto criticabile era la formazione all'IRI di strutture e funzioni che sovrintendevano e duplicavano quelle

delle holding: «l'IRI non può pretendere di fare una superdirezione delle singole aziende. Il guaio attuale è che vi sono una enorme quantità di questioni speciali, spesso anche di piccola importanza, che non dovrebbero assolutamente arrivare all'IRI». Il raggruppamento delle partecipazioni sotto varie holding era necessario anche nel caso dell'industria meccanica, per alleggerire gli uffici centrali dei problemi di gestione corrente delle aziende dipendenti. Ma era da respingere la proposta di Malvezzi di creare due nuove holding per il settore elettrico e per quello bancario, come pure l'ingresso dell'IRI nel settore della navigazione aerea, nel quale vi erano moltissimi privati desiderosi di entrare. Quanto alla proposta del direttore generale di fare dell'IRI un centro dello sviluppo industriale del Mezzogiorno, sarebbe stata un «errore politico» perché avrebbe dato l'impressione che l'IRI volesse «monopolizzare le industrie del Mezzogiorno, attirandosi altri fulmini»¹⁰³⁵.

La situazione di stallo non fu sbloccata dalle dimissioni di Merzagora, che a fine maggio del 1947 entrò nel quarto gabinetto De Gasperi, e di Menichella, che lasciò definitivamente la carica di membro tecnico dell'Ufficio di presidenza dell'IRI. Il consiglio di amministrazione dell'Istituto iniziò a funzionare a ranghi ridotti. La presidenza di via Veneto continuava a richiamare l'urgenza di dare stabilità alle finanze dell'Istituto, pena la cessazione dell'assistenza alle aziende e la sospensione di salari e stipendi al loro personale¹⁰³⁶, ma in assenza di una riorganizzazione i ministri liberali si opponevano alle concessioni richieste.

Nell'estate del 1947 i vertici dell'Istituto – Paratore, Pesenti e Sinigaglia – rassegnarono le dimissioni. Alla nomina del commissario straordinario fecero seguito le dimissioni anche del direttore generale Malvezzi, che sottolineò come sotto la presidenza Paratore il funzionamento degli organi statutari fosse stato molto carente. La saltuarietà delle riunioni dell'Ufficio di presidenza e del consiglio di amministrazione dimostrava che «la quasi totalità delle decisioni fu in effetto abbandonata al presidente» senza poterne discutere, con ritardi nelle decisioni stesse e con gravi ripercussioni sul morale dell'Istituto e delle aziende controllate, specialmente nei momenti assai critici della primavera-estate 1947. Il presidente

aveva avvocato a sé anche ogni rapporto con le autorità di governo, sicché il direttore non poté in alcun modo intervenire dinanzi a provvedimenti che riteneva negativi per l'IRI – come le nuove funzioni assegnate all'Imi per l'istruttoria e la gestione dei mutui alle industrie con il concorso dello Stato¹⁰³⁷, oppure le disposizioni sulla partecipazione dello Stato agli aumenti di capitale gratuito –, giungendo a minacciare le dimissioni. Né avevano avuto risposta gli studi predisposti per il Cir sulla riorganizzazione funzionale dell'IRI, nell'ambito delle attività statali e parastatali in campo economico, e un vasto piano di smobilizzi, presentati agli inizi del 1947¹⁰³⁸.

Il malessere della dirigenza era dovuto anche al disinteresse delle autorità di governo verso il problema dell'adeguamento organizzativo dell'Istituto, nonostante la crescente complessità dei suoi compiti. All'avvio della nuova presidenza nel marzo 1946, e nuovamente un anno dopo, Malvezzi aveva evidenziato come la struttura della direzione generale dovesse essere più articolata e collegiale, con due direttori o vicedirettori generali anziché uno, ma la proposta non era stata accolta. Mentre gli uffici dei vari reparti e l'Ufficio studi e piani erano stati rinforzati con l'inserimento di nuovi elementi, l'Ispettorato non era stato riorganizzato ed era fallito l'esperimento di un ufficio staccato a Milano, forse anche «per una certa diffidenza degli uffici centrali». Di fronte allo stato di sofferenza della struttura centrale egli aveva segnalato la necessità di alleggerirla delle funzioni più marcatamente tecnico-organizzative, che esigevano competenze specifiche che non potevano essere richieste all'IRI, e di adottare una pianificazione su base nazionale. In particolare dall'estate 1946 il direttore generale aveva rimarcato l'urgenza di costituire una holding meccanica, del tipo delle tre già dipendenti dall'Istituto «ma con compiti anche di coordinamento e normativi per le diverse aziende meccaniche», e la convenienza di studiare forme analoghe per le aziende bancarie e per quelle elettriche. Per questi due ultimi settori la decisione fu rimandata, in attesa che lo Stato trasferisse le aziende finanziarie da lui dipendenti all'IRI e definisse il nuovo regime degli impianti elettrici, mentre fu accolta la costituzione della holding meccanica, stabilendone la dirigenza e concordando le linee generali di un programma d'azione. Ma nell'attesa di reperire le

necessarie risorse finanziarie la sua istituzione fu rinviata a fine 1946, quindi procrastinata fino al marzo 1948¹⁰³⁹.

Nei rapporti con le aziende controllate alcune questioni delicate riguardavano i quattro istituti di credito. Poiché la loro attività si svolgeva al di fuori di ogni controllo da parte dell'IRI il direttore generale aveva istituito un ufficio per raccogliere ed elaborare informazioni sul loro andamento e aveva iniziato a tenere riunioni periodiche con i dirigenti delle tre banche principali per «esaminare insieme i problemi generali relativi all'esercizio del credito»¹⁰⁴⁰. Rimanevano con ciò irrisolti molti problemi, come l'aumento del capitale sociale delle aziende bancarie – che l'IRI riteneva opportuno alla luce dell'aumento dei loro depositi e delle restrizioni previste da parte della Banca d'Italia, ma che «le banche di Milano si mostrarono sempre riluttanti» ad accettare «per ragioni che non soddisfacevano» –, il coordinamento delle loro reti, l'urgente sistemazione delle direzioni generali e dei consigli di amministrazione con elementi di valore e di fiducia dell'IRI, le questioni sindacali, la riorganizzazione e il coordinamento delle filiali estere, la sistemazione di Sudameris, consociata della Comit in America Latina e per la quale l'istituto diretto da Mattioli tendeva ad ignorare l'IRI¹⁰⁴¹.

Riguardo alla siderurgia Malvezzi evidenziava la necessità di sistemare i quadri dirigenti e gli assetti delle grandi imprese, in particolare l'Ilva, il cui riordino, già impostato al momento della costituzione di Finsider, era stato rimandato per la guerra. Secondo Malvezzi, era imputabile a Finsider la grave responsabilità di aver fatto mancare le forniture alle aziende meccaniche dell'IRI, «compromettendo seriamente – e forse per alcune aziende come l'Ansaldo in maniera irreparabile per certi paesi – le possibilità di esportazione», e di aver svolto un'insufficiente opera di compressione dei costi di produzione¹⁰⁴². Per le imprese IRI il problema era più grave rispetto alle maggiori imprese private, nelle quali le produzioni meccaniche erano maggiormente integrate con quelle siderurgiche. I dirigenti delle aziende meccaniche IRI denunciavano il fatto che le aziende Finsider non dessero alcuna precedenza alla copertura dei loro fabbisogni. Dalla primavera del

1947 l'IRI promosse contatti tra gli esponenti dei due settori sotto il coordinamento di Sinigaglia, presidente Finsider e vicepresidente IRI¹⁰⁴³. Ma gli impegni che ne scaturirono in termini di forniture regolari per un quinto dell'intera produzione Finsider non furono rispettati, benché sanzionati da un apposito verbale alla cui osservanza l'IRI richiamò più volte le aziende siderurgiche.

Nel settore meccanico ogni direzione aziendale si era adoperata dopo la guerra per ridare vita ai propri stabilimenti e ciò aveva portato ad avviare iniziative «generose» ma di dubbio valore «per novità di lavoro e per incertezza di sbocchi, e magari in dannosa e sterile concorrenza» con altre aziende IRI¹⁰⁴⁴. In altri termini, s'era proceduto alla ricostruzione degli impianti «senza aderire a un programma organico di gruppo» e neppure a previsioni di carattere generale sulle future possibilità del settore, con il risultato che le produzioni e la ricostruzione si erano indirizzate lungo linee che non rispondevano «verosimilmente a criteri di convenienza industriale né a criteri di aderenza alle esigenze nazionali»¹⁰⁴⁵. Dopo i primi tentativi di coordinamento compiuti nel 1945 – sopra richiamati – l'IRI, in contatto con la Deltec, che effettuava acquisti diretti di materie prime negli Stati Uniti per conto del governo italiano e di diversi enti collettivi¹⁰⁴⁶, manifestò l'intenzione di seguire più sistematicamente le proprie aziende sui mercati esteri. Nel 1946 fu istituito l'Ufficio rapporti con l'estero, che doveva favorire il collegamento tra le aziende del gruppo, in particolare quelle del settore meccanico, dove le attrezzature tecniche erano ormai recuperate, il mercato interno dava qualche segno di risveglio grazie alle cospicue richieste pubbliche e il mercato estero registrava importanti iniziative di imprese italiane. Per procedere a un «ragionato coordinamento» delle loro attività fu avviata un'indagine organica, per tipo di prodotto, sulla situazione precedente (impianti, produzioni, licenze e brevetti negli anni 1934, 1939 e 1943) in confronto alla situazione post-bellica (impianti superstiti, capacità produttiva, maestranze occupate e occupabili, programma di ricostruzione e relative necessità finanziarie)¹⁰⁴⁷. In dicembre alcuni incontri tra i dirigenti delle principali aziende meccaniche e navali servirono a scambiare reciprocamente informazioni sui programmi

produttivi e portarono a formulare una serie di indicazioni volte a definire nei singoli settori (motori diesel, macchine utensili, materiale ferrotramviario, impianti industriali, carpenteria, trattori) le produzioni da estendere o a cui rinunciare da parte di ciascuna azienda, oltre a individuare altri spazi di collaborazione interaziendale¹⁰⁴⁸. L'Ufficio rapporti con l'estero si prestò a svolgere un ruolo attivo nell'individuare i materiali e le aree critiche e nel facilitare intese in materia di mercati esteri. La conoscenza dei fabbisogni di materie prime consentì di affidare a Consider il loro acquisto all'estero e di diversificare le fonti, distribuendole fra gli acquisti affidati alla Deltec negli Usa, gli acquisti in *clearing* e gli acquisti liberi¹⁰⁴⁹.

Nel contempo IRI e Fiat decisero di dar vita all'Ufficio sviluppo esportazione (Use), che iniziò a operare nel settembre 1946 sotto forma di società per azioni. La sua funzione era di provvedere «in modo unitario» a organizzare la penetrazione commerciale nei mercati esteri. L'Use rappresentò il primo tentativo di istituire un servizio comune tra grandi complessi industriali per conoscere i mercati esteri e favorire le esportazioni. Disponeva di un'apposita struttura centrale e di alcune persone accreditate all'estero, con il compito di rappresentare le due imprese – e in seguito ogni altra azienda italiana che avesse voluto aderire – e soprattutto di raccogliere informazioni e sviluppare contatti per preparare il terreno all'espansione dei prodotti italiani, specialmente dell'industria meccanica e cantieristica. Le missioni dell'Use interessarono numerosi paesi, tra cui Polonia, Argentina e Uruguay, Russia, Cina, Turchia, Egitto. Presto, però, alcune aziende IRI fecero presente che disponevano già di rappresentanze e avevano avviato autonome trattative all'estero¹⁰⁵⁰. Inoltre, i documenti interni dell'IRI fanno riferimento alla «tattica dilatoria» della Fiat riguardo all'estensione delle funzioni dell'Use sino allo «smistamento delle commesse fra le aziende produttrici dipendenti dai gruppi promotori», così da assicurare «una distribuzione del carico di lavoro tale da utilizzare pienamente le risorse degli impianti e della mano d'opera disponibile»¹⁰⁵¹. Alla fine la direzione generale dell'IRI optò per la liquidazione dell'organismo.

Il settore più dolente rimaneva il navalmeccanico. A parte le ingentissime distruzioni e asportazioni belliche, esso scontava molti errori del passato – la concentrazione sulle forniture belliche e statali fino al 90% delle attività, tralasciando il mercato privato, la poca cura nei costi, la scarsa elasticità nell'organizzazione, l'insufficiente organizzazione commerciale – e di conseguenza stava facendo registrare le più forti perdite. Reperiti con difficoltà alcuni primi contratti con paesi esteri, la ripresa delle attività s'era però scontrata con il rincaro continuo di materiali e manodopera e con la mancata consegna dei prodotti siderurgici. S'imponeva dunque una sistemazione radicale, specialmente per i gruppi navalmeccanici napoletano, toscano e genovese, mentre per i gruppi milanese e triestino era necessario risolvere soprattutto problemi di carattere sindacale e finanziario. In questo ramo industriale l'IRI era «insieme l'azionista che deve provvedere agli aumenti di capitale, il banchiere che sovvenziona il capitale di esercizio e l'ente finanziario che consente il fido a lungo termine per la ricostruzione e la riconversione». Anche per questo era necessario procedere a costituire una holding dotata di specifiche competenze.

Il settore della navigazione si componeva di quattro società concessionarie del servizio di linea sotto il controllo di Finmare. Insieme ai danni e alle perdite gravissime arrecate dal conflitto (– 90% sul naviglio posseduto prima della guerra) e ai successivi errori che Malvezzi imputava alla capogruppo marittima, l'IRI aveva dovuto contrastare la proposta dei ministeri della Marina mercantile e del Tesoro, in attrito continuo con la direzione di Finmare, di trasformare quest'ultima in un istituto di credito marittimo.

Nell'insieme emergeva una situazione di grave difficoltà dell'intero gruppo, appesantita dalla profonda incomprensione tra una intraprendente direzione generale e la presidenza dell'IRI, che la prima considerava incapace di ottenere le risposte adeguate dalle autorità di governo. Se la valutazione di Malvezzi sulla passata gestione dell'IRI era molto negativa (marasma organizzativo, scoramento dei dirigenti, mancanza di capitali e inadeguatezza della politica finanziaria dell'Istituto), non vanno dimenticate alcune novità. Come l'attività dell'Ufficio studi a servizio del Cir e del ministero dell'Industria; un certo coordinamento di gruppo negli

approvvigionamenti all'estero, anche grazie all'Ufficio rapporti con l'estero; l'azione per il recupero dei materiali e macchinari asportati dai tedeschi tramite l'Uriag, un'organizzazione speciale, appoggiata da Finsider, che agiva nell'interesse dell'intera industria italiana; il tentativo di coordinare le esportazioni tramite l'Use. L'Istituto, infine, non era rimasto sordo alle questioni sociali. Il commissario Piccardi e Malvezzi avevano fatto entrare i rappresentanti dei lavoratori negli organi direttivi delle società dipendenti e avevano collaborato alla stesura di uno statuto-tipo dei consigli di gestione, operando per favorire un coordinamento nazionale tra le aziende del gruppo¹⁰⁵². Estendendo l'esperienza dell'Alfa Romeo a Milano, erano state istituite nuove scuole aziendali di tecnica industriale presso l'Ansaldo di Genova e la Navalmeccanica di Napoli¹⁰⁵³, mentre era prossima all'apertura una scuola aziendale presso i Crda di Trieste e Monfalcone.

8. La gestione commissariale di Imbriani Longo. I problemi dell'industria meccanica e il nuovo statuto del 1948

Per uscire dalla situazione di stallo, ai primi di luglio 1947 il presidente De Gasperi portò all'esame di un apposito comitato di ministri, da lui presieduto e composto da Einaudi, Del Vecchio, Togni e Merzagora, la situazione finanziaria dell'IRI e la concessione di una sovvenzione di 5 miliardi¹⁰⁵⁴. A fronte delle dimissioni del presidente e dei vicepresidenti dell'IRI¹⁰⁵⁵, Einaudi si oppose a ogni finanziamento se prima non si fossero ricostituiti gli organi direttivi dell'Istituto. Poi però si trovò un'intesa sulla nomina di un commissario con tempi e obiettivi definiti¹⁰⁵⁶ e fu decretato lo scioglimento degli organi statutari. La scelta cadde su Giuseppe Imbriani Longo¹⁰⁵⁷, la cui candidatura era stata sostenuta dal ministro Merzagora e che ottenne poteri assai ampi – inclusi quelli del direttore generale – allo scopo di varare entro quattro mesi un piano di riassetto amministrativo, economico e finanziario dell'ente di concerto con il governo.

In ordine alle esigenze più immediate, l'IRI faceva affidamento da un biennio solo su risorse di breve periodo, mezzi propri e prestiti a breve scadenza, ormai saliti a oltre 25 miliardi di lire. Per questo, oltre a sostenere pesanti oneri per gli interessi, aveva dovuto impegnare quasi totalmente il proprio portafoglio titoli come garanzia¹⁰⁵⁸. Il nuovo commissario avvertì le autorità degli ostacoli che incontrava la ricerca di altro credito bancario¹⁰⁵⁹. Finalmente, fra luglio e ottobre del 1947 il governo approvò due anticipazioni, rispettivamente di 5 e 10 miliardi¹⁰⁶⁰, seguite da due aumenti del fondo di dotazione, salito a 20 miliardi di lire e poi a 30¹⁰⁶¹. Il relativo miglioramento della situazione patrimoniale e finanziaria diede un po' di respiro all'IRI, che poté iniziare ad affrontare il grave problema del settore meccanico-cantieristico, che allora assorbiva la maggior parte degli investimenti e dei fondi di tesoreria¹⁰⁶².

Dall'esame del settore emergeva un'eccedenza di personale di 30.000 unità, di cui il commissario proponeva il licenziamento, a fronte di un esubero complessivo per tutto l'IRI di 40.000 unità. La situazione era particolarmente drammatica a Genova, città nella quale si calcolavano 15.000 esuberanti negli stabilimenti Ansaldo, San Giorgio e Oto¹⁰⁶³. Nel frattempo, in concomitanza con la stretta creditizia operata da Einaudi, maturava il progetto di affidare il riordinamento del settore meccanico e il suo finanziamento a un'apposita istituzione. Con il parere contrario dei liberali, nel settembre 1947 il governo approvò la costituzione del Fondo di finanziamento per l'industria meccanica (Fim) e lo pose sotto la guida di Roberto Tremelloni, con una robusta dotazione finanziaria¹⁰⁶⁴. Per un triennio, tuttavia, il Fim ebbe un'esistenza stentata, sicché le aziende meccaniche dell'IRI non ebbero sufficiente assistenza finanziaria, proprio quando il Cir approvava i programmi di investimenti elaborati dall'IRI per i settori telefonico e radiofonico, armatoriale, siderurgico ed elettrico.

D'altro canto, il governo aveva respinto l'ipotesi di privatizzare gli stabilimenti meccanici già impegnati nelle produzioni belliche, dei quali non si riteneva conveniente la riconversione. Riprese quota, dunque, l'ipotesi, sostenuta dalla dirigenza dell'Istituto sin dal 1946,

di aggregare le imprese del settore meccanico, pari a un quarto della capacità produttiva dell'Italia, per facilitarne la riorganizzazione e il rilancio. Una commissione di studio sull'industria meccanica, presieduta dall'ingegner Aristide Zenari, già amministratore delegato dell'Ilva e ora dei Crda, formulò la proposta di una sub-holding con funzioni finanziarie e tecniche e il compito, in particolare, di fissare i piani di riorganizzazione delle singole aziende. Tale proposta incontrò le dure critiche di Giovanni Demaria, incaricato dal ministro Del Vecchio di esaminare i progetti pervenuti dall'IRI, e solo l'intervento di De Gasperi permise di proseguire in tale direzione. Nel novembre 1947 l'IRI fu autorizzato a sottoscrivere il capitale azionario iniziale (1,5 miliardi di lire) della costituenda holding e i suoi successivi aumenti, apportando alla società le azioni di proprietà dell'ente nel settore meccanico e delle costruzioni navali. Nel marzo 1948 nacque la Società finanziaria meccanica (Finmeccanica). La nuova società inquadrava tutte le partecipazioni meccaniche dell'IRI e aveva lo scopo di curare «il coordinamento delle società stesse e prestare loro, nelle forme ritenute più adatte, l'opportuna assistenza finanziaria, tecnica e commerciale», oltre a poter assumere «dalle amministrazioni dello Stato italiano o da Stati esteri, o loro agenzie o rappresentanze, commesse di costruzioni meccaniche, navali ed aeronautiche e di espletarle per mezzo di stabilimenti e cantieri nazionali, fornendo loro opportuna assistenza e mediante controllo finanziario, tecnico e commerciale»¹⁰⁶⁵. Nel novembre 1948 si ebbe la prima emissione di obbligazioni della serie speciale IRI-Meccanica per 15 miliardi di lire, seguita l'anno successivo da un ulteriore prestito di 10 miliardi in relazione agli aumenti di capitale delle aziende del gruppo. Si trattava di obbligazioni di durata decennale al 5,5% garantite dallo Stato, che potevano essere tramutate in azioni Finmeccanica. La convertibilità delle obbligazioni IRI in azioni delle finanziarie era una formula già adottata in precedenza e con un certo successo, mentre la garanzia dello Stato derivava dal fatto che l'IRI era un ente pubblico.

Nello stesso tempo veniva a maturazione quella riforma più generale dell'Istituto di cui si discuteva da tempo. Sulla base dei lavori preparatori del commissario Imbriani Longo, i ministri Togni e Tremelloni (quest'ultimo subentrato come ministro dell'Industria e

Commercio quando il primo divenne ministro senza portafoglio per il Coordinamento delle politiche economiche) furono incaricati di redigere un progetto di statuto, dando origine a due schemi molto differenti. Partendo da una visione più marcatamente statalistica, Tremelloni premeva per maggiori controlli ministeriali sull'IRI e per farne lo strumento di una futura pianificazione, una sorta di organo ausiliario dello Stato. Togni, invece, accentuava la natura di holding, di ente di gestione e di direzione industriale, piuttosto che interventista e pianificatore, secondo una visione più autonomistica¹⁰⁶⁶. I dirigenti dell'IRI sostenevano quest'ultima proposta ed erano interessati a far riconoscere quanto più possibile la natura privatistica dell'ente, in modo da ribadire la forte autonomia decisionale e operativa di cui aveva beneficiato fino a quel momento. Il nuovo statuto, approvato dal Consiglio dei ministri nel febbraio 1948, rappresentò una mediazione tra queste due posizioni e recepì largamente le richieste dell'IRI, sottraendolo al controllo del Cir e attribuendo al Consiglio dei ministri, più elastico e lontano del primo, il potere di «stabilire nell'interesse pubblico l'indirizzo generale dell'attività dell'Istituto»¹⁰⁶⁷. È vero che permaneva quell'indeterminatezza sui compiti dell'IRI introdotta due anni prima, allorché dallo statuto era stato eliminato ogni legame a specifici indirizzi di politica economica, che per il cessato Regime erano stati quelli dell'autarchia, della difesa e della valorizzazione dell'Africa orientale italiana. Sul piano formale non è chiaro se il nuovo statuto abbia ridotto o meno l'autonomia del management dai controlli politici esterni. Nei fatti non si sarebbe verificata alcuna riduzione, perché in assenza di sanzioni lo strumento della direttiva governativa sarebbe stato poco efficace e soprattutto perché i partiti politici, e segnatamente la Democrazia cristiana, non sarebbero stati interessati per il momento a esercitare sull'IRI un reale potere di indirizzo, determinando una sorta di delega che lasciava l'imprenditore pubblico in una condizione di sostanziale «irresponsabilità» politica¹⁰⁶⁸.

Con l'approvazione del nuovo statuto si esaurì l'ennesima stagione commissariale dell'IRI e si profilò lo scontro per la nomina degli organi ordinari dell'Istituto. Dopo una «battaglia grande» in Consiglio

dei ministri, nel febbraio 1948 furono nominati Enrico Marchesano alla presidenza e Giuseppe Imbriani Longo alla vicepresidenza¹⁰⁶⁹.

9. *L'IRI nella ricostruzione*

Nell'agosto 1944 il governo americano, come compensazione delle spese effettuate in am-lire dalle forze armate statunitensi in Italia, decise di aprire un credito in dollari a favore del governo italiano, da impiegare per l'importazione di materie prime e prodotti di consumo. Per l'utilizzo di tale credito il Cir trasmise alla Commissione alleata un «piano di primo aiuto» (denominato «Programma 1945 delle importazioni essenziali italiane»), di durata semestrale, basato sul presupposto di dover contare solamente sulla capacità produttiva delle zone liberate e sulle risorse delle Nazioni Unite per riattivare l'economia dell'Italia centro-meridionale, senza considerare il contributo delle regioni settentrionali – in cui si concentrava la maggior parte dell'apparato industriale –, fino a quel momento ancora occupate¹⁰⁷⁰. Il piano fu elaborato con la collaborazione del Comitato di esperti per la ricostruzione dell'industria italiana (Cei) – un organismo creato a fine 1944 presso Confindustria per la raccolta di informazioni tecniche per il settore industriale in vista della formulazione dei piani di importazione – e parallelamente di un gruppo di lavoro presso l'IRI che faceva capo a Saraceno. A questo compito si dedicò particolarmente l'ingegner Luigi Sarracino, un generale dell'Esercito già direttore superiore dello Stam (Servizio tecnico armi e munizioni) e ora assunto dall'IRI¹⁰⁷¹.

La fine della guerra e la riunificazione del Nord al resto del paese portarono a rivedere questi piani, confermando l'IRI come principale organismo di supporto all'elaborazione dei piani per il passaggio all'economia di pace. Nel maggio 1945, d'intesa con la Commissione alleata, la Commissione centrale economica del Clnai affidò a una Sottocommissione per l'industria guidata da Saraceno (all'uopo distaccato dall'IRI al ministero dell'Industria da marzo 1945 a maggio 1946) il riesame del programma di produzione industriale e di importazione. Il programma di riattivazione industriale, della durata complessiva di diciotto mesi, fu articolato in tre momenti: un

semplice piano di distribuzione di materie prime e prodotti finiti, nelle modeste proporzioni già disponibili, nel periodo giugno-agosto 1945; un piano di produzione nazionale, valevole per il quadrimestre settembre-dicembre 1945, basato sull'importazione di limitate quantità di carbone e materie prime, più che di prodotti finiti¹⁰⁷²; un piano nazionale per il 1946, con i programmi di produzione e l'indicazione delle materie prime e dei prodotti finiti occorrenti per realizzarli, insieme a una valutazione del grado di occupazione industriale e delle esportazioni industriali che si prevedeva di raggiungere¹⁰⁷³. Alla base di quest'ultimo piano di ripresa industriale, in effetti, vi era l'idea di puntare alla massima utilizzazione possibile della capacità produttiva del paese. Un simile obiettivo era però impedito dall'insufficienza dei trasporti, dal maggior livello delle distruzioni subite dalle centrali elettriche nelle regioni centro-meridionali – con la riduzione del 50% dell'energia disponibile nel Centro-Sud, mentre le centrali del Nord erano rimaste praticamente intatte – e in generale dai problemi delle attrezzature dell'Italia centro-meridionale, più gravemente menomata dalla guerra¹⁰⁷⁴.

Questo piano di massima fu aggiornato nel giugno 1946¹⁰⁷⁵ e nuovamente un anno dopo¹⁰⁷⁶. In questo intervallo di tempo il compito di predisporre i programmi per la ripresa dell'economia italiana passò dalla segreteria tecnica del ministero dell'Industria, costituita con personale IRI e diretta da Saraceno¹⁰⁷⁷, al Centro di studi e piani tecnico-economici, nato nel febbraio 1947 da una convenzione tra IRI e Consiglio nazionale delle ricerche (Cnr) allo scopo di svolgere funzioni di consulenza tecnico-scientifica nei confronti del Cir¹⁰⁷⁸. Nell'ambito di questa collaborazione era stato anche pubblicato uno studio sul problema industriale del Mezzogiorno commissionato a Giuseppe Cenzato e Salvatore Guidotti, che a tale scopo si basarono sull'ampio lavoro svolto presso l'Ufficio IRI di Napoli¹⁰⁷⁹. Le origini del problema del Mezzogiorno erano ravvisate da un lato nel declino storico dell'industria meridionale, dall'altro nella condizione di inferiorità del momento, causata dall'insufficiente sviluppo dei «fattori agglomerativi», dai più elevati costi d'impianto delle industrie

nascenti, dalla difficoltà di acquisire i capitali, dalle condizioni ambientali sfavorevoli allo sviluppo industriale e dalla «deficiente difesa degli interessi dell'industria meridionale nei rami di attività ormai sottratti alla iniziativa privata o comunque non lavoranti in condizioni di libera concorrenza»¹⁰⁸⁰. Dunque non vi erano ragioni definitive d'inferiorità, ma piuttosto le conseguenze «di vicende storiche che si sono riflesse sull'individuo e sull'ambiente e di condizioni naturali che possono essere rimosse soltanto dallo svolgimento di un vasto e coordinato programma di lavori e di riforme»¹⁰⁸¹.

Nel 1947 Saraceno, in veste di direttore del Centro di studi e piani tecnico-economici dell'IRI, coordinò la redazione di un nuovo piano per lo sviluppo dell'economia italiana nel periodo 1948-52, imperniato sulla crescita della produzione industriale, sulla lotta alla disoccupazione e sulla redistribuzione del reddito a favore delle regioni meridionali. Anche questo piano fu fatto circolare in bozza¹⁰⁸² e poi, sulla base delle osservazioni ricevute e dei nuovi elementi contenuti nell'Erp, venne profondamente rivisto dallo stesso Saraceno, riferendolo al quadriennio 1949-52¹⁰⁸³. In questo modo la capacità di *expertise* dell'IRI, iniziata con i piani autarchici degli anni Trenta e maturata sino ai piani «di primo aiuto» del dopoguerra, si estendeva all'intera ricostruzione dell'economia italiana¹⁰⁸⁴.

È chiaro che il primo campo di applicazione di un approccio programmatico a livello di gruppo erano i problemi interni, che sollecitavano un maggiore coordinamento interaziendale. Il tipo di aziende e l'entità dei danni erano causa della maggiore durata dell'opera di ricostruzione del complesso IRI, causando la perdita degli utili che altre industrie riuscirono a realizzare per effetto di un ripristino più veloce e a costi inferiori, data la forte svalutazione monetaria fino al 1947¹⁰⁸⁵. Gli investimenti prebellici avevano aumentato la capacità produttiva soprattutto del settore meccanico e per produzioni esclusivamente di carattere bellico. Ora questo settore, che disponeva di attrezzature e capacità produttive che in parte avevano perduto ogni valore economico, doveva muoversi alla ricerca di nuovi prodotti e di nuovi mercati. Mentre i settori estranei

all'ambito meccanico «trovarono negli obbiettivi immediati e in certo modo obbligati del ripristino un orientamento abbastanza sicuro alla propria attività [...] nel settore meccanico, invece, un simile orientamento non poteva essere ottenuto non solo al livello delle singole aziende, ma neppure al livello dell'IRI: si trattava in sostanza di individuare i possibili sbocchi della produzione meccanica che poteva essere fornita da circa 100.000 addetti ripartiti in una cinquantina di stabilimenti, predisporre programmi tecnici adeguati a un simile obbiettivo e risolvere infine i problemi finanziari e tecnici implicati dalla esecuzione di tali programmi. Questo è in sostanza – conclude Saraceno – il senso della crisi del settore meccanico IRI che si apre con la fine della guerra», una crisi legata anzitutto alla necessità di una profonda riconversione produttiva¹⁰⁸⁶.

Nell'immediato dopoguerra alcuni tecnici – in particolare gli ingegneri Gino Martinoli¹⁰⁸⁷ e Silvio Leonardi¹⁰⁸⁸, in servizio presso l'Ispettorato dell'IRI di Milano – affrontarono il problema della riorganizzazione dei processi produttivi delle aziende meccaniche del gruppo, riunendosi in un'apposita commissione per studiare come recuperare l'efficienza del settore: un'efficienza compromessa dal carattere tumultuoso della crescita avvenuta negli anni sino al 1943 e dalla stasi produttiva degli anni successivi. Per riportare la produttività a valori normali e migliorare il rendimento delle maestranze i tecnici proposero importanti cambiamenti nei reparti di produzione. Uno speciale studio sui tempi e sui sistemi di remunerazione fu realizzato da Leonardi coinvolgendo i tecnici delle principali aziende meccaniche pubbliche e private e anche alcuni rappresentanti sindacali. Questo primo studio, fatto conoscere alla direzione generale dell'IRI, si concretizzò nei primi mesi del 1947 nella proposta di creare una struttura a livello centrale che operasse come organo di consulenza presso le varie aziende¹⁰⁸⁹. Nonostante l'assenso dell'ispettore generale, Saraceno, la proposta si scontrò con le difficoltà e l'immobilismo delle strutture centrali dell'Istituto, con l'opposizione delle direzioni aziendali interessate e con l'annunciata ma sempre procrastinata costituzione della holding meccanica, che avrebbe dovuto concentrare anche le funzioni dell'ufficio in discussione¹⁰⁹⁰.

Nel settore armatoriale la ricostituzione della flotta fu lenta e difficoltosa, come indica l'andamento del tonnellaggio del gruppo Finmare nel primo quinquennio post-bellico, da confrontare col livello massimo di 1,4 milioni di tonnellate raggiunto precedentemente. Così le società di navigazione non poterono partecipare ai lucrosi traffici post-bellici. Anche nel settore siderurgico l'entità delle distruzioni subite dalle aziende IRI, insieme ad altre difficoltà della ricostruzione, ritardarono il pieno ripristino dei livelli produttivi e impedirono di sfruttare la favorevole congiuntura determinata dalle necessità post-belliche. La produzione ottenuta nel 1940 fu pienamente raggiunta solo nel 1951 per l'acciaio e nel 1953 per la ghisa.

Nel settore elettrico il livello massimo raggiunto prima della guerra fu recuperato solamente nel 1948. Tra tutti i settori partecipati dall'IRI si trattava di uno di quelli più tranquilli dal punto di vista tecnico e finanziario. Nel 1946, insieme ai tecnici delle società dipendenti e giovandosi delle relazioni personali del direttore generale, l'IRI ottenne di far partecipare l'Italia alla commissione internazionale per lo studio dell'utilizzazione organica delle forze idrauliche delle Alpi, oltre a riprendere l'esame del progetto per il collegamento fra le reti elettriche italiana e francese e per la costruzione in collaborazione dei due impianti del Moncenisio, un progetto concepito dallo stesso Malvezzi prima della guerra. In campo nazionale fu avviata la realizzazione delle linee di connessione Sud-Nord ad alta tensione e di alcuni grandi impianti regolatori¹⁰⁹¹. Le distruzioni belliche e l'epurazione colpirono abbastanza pesantemente il settore telefonico. Nel dopoguerra la Stet riuscì a garantire autonomamente i mezzi finanziari necessari per la ricostruzione, anche se per l'IRI s'era fatto eccessivo ricorso a operazioni a troppo breve termine. Inoltre i vertici dell'Istituto evidenziavano alcuni problemi nei rapporti con le controllate, come il «latente contrasto» esistente fra la Stet e le aziende operative a causa della tendenza della prima a creare una «superdirezione» che, oltre a esautorare le direzioni aziendali, «tanto è sorda alle necessità industriali quanto [è] pronta alle necessità finanziarie». Peraltro l'IRI s'impegnò affinché la ricostruzione avvenisse con criteri tecnici moderni, ispirandosi all'esperienza americana e svedese dell'ultimo decennio e studiando

una riorganizzazione in senso unitario del sistema telefonico nazionale. Per questo l'Istituto dovette combattere contro un certo misoneismo diffuso nelle direzioni e negli uffici tecnici delle concessionarie («piuttosto deboli e contrarie a innovazioni»), risolvere il problema della disponibilità dei materiali (due anni dopo la fine della guerra la fabbrica Siemens di Milano era ancora sotto sequestro da parte del ministero del Tesoro) e affrontare quello del personale in esubero nelle concessionarie telefoniche, che si stimava essere nell'ordine del 30% in più rispetto alle società private¹⁰⁹².

Quale significato ebbe un periodo così convulso, che mise a dura prova uomini e strutture ad ogni livello? Sull'Istituto si condensarono molti dei problemi del momento: la guerra e l'occupazione militare, l'agonia del Regime e la transizione a un nuovo sistema politico, l'economia di guerra e la riconversione. Lo scoppio del conflitto aveva posto fine alla fase delle grandi sistemazioni aziendali, dando avvio a un periodo di più intenso sfruttamento degli impianti, seppure in condizioni sempre più anormali. Dalla fine del 1943 prese avvio una fase nuova, protrattasi sino al 1947-48 e contrassegnata dai gravi problemi già emersi prima nelle zone liberate e poi aggravatisi dopo la Liberazione: problemi monetari e fiscali, trattato di pace, accertamento dei profitti di regime, risarcimento dei danni di guerra, recupero degli impianti asportati dai tedeschi, regolamento dei crediti verso lo Stato e verso la Germania, dirigenti sottoposti a giudizio di epurazione, revisioni salariali, maestranze in esubero, partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende.

Soprattutto, il periodo fu contrassegnato da una crisi di legittimità (il «problema IRI») che creò uno stato di incertezza e costrinse l'ente a una lunga condizione di attesa. L'IRI fu in regime di amministrazione straordinaria per tutto il periodo esaminato, fatta eccezione per un breve intervallo di mesi. Agli inizi del 1946 si doveva insistere sulla necessità «di pazienza e di attesa», di un periodo «di raccoglimento», sia per non azzardare scelte definitive che si sarebbero potute rivelare fallaci, sia per le tante questioni aperte che pesavano sulla ricostruzione del complesso industriale dell'IRI¹⁰⁹³. Il che non impediva al management di studiare un ampio lavoro di

riorganizzazione, in particolare nella siderurgia e nella meccanica, dove c'era una notevole «dispersione di energie. Tutto questo lavoro di riorganizzazione si può fare anche in questa fase di attesa in modo da poter affrontare la competizione internazionale in condizioni più favorevoli. È un lavoro che non richiede soltanto una esperienza tecnica; ma una forte autorità politica»¹⁰⁹⁴.

Le polemiche tra le forze politiche pro o contro la privatizzazione o la nazionalizzazione furono del tutto estranee alla dirigenza dell'ente¹⁰⁹⁵. Già prima del 1945, dietro la pressione degli eventi, essa aveva avviato una autonoma riflessione sul futuro dell'IRI, e non solo nel timore che venisse soppresso. Le indicazioni di quel piccolo e influente gruppo di manager pubblici prevalsero nel salvare l'IRI dalla disgregazione cui sembrava condannato a causa dei forti legami con il Regime e con le sue politiche. In effetti, più che l'impossibilità economica della privatizzazione o l'inopportunità politica della nazionalizzazione, incise la sua capacità di farsi strumento in relazione ai nuovi obiettivi che via via si prospettarono – ricostruzione, apertura internazionale, crescita, riequilibrio economico –, cioè la sua natura «proteiforme» e pragmatica. Contestato perché alla guida di società in cui interesse pubblico e privato si confondevano, esso rimaneva un ente pubblico che ora era chiamato a rispondere al nuovo contesto politico e istituzionale. Perseguiva l'efficienza delle aziende dipendenti e intanto poteva fornire competenze di alto livello al servizio del paese. Aveva un assetto conglomerato, causa di rapporti non sempre facili tra holding, capogruppo di settore e aziende, ma col tempo riuscì a recuperare una sua fisionomia peculiare: accanto al coordinamento generale, il reperimento delle risorse, la promozione di nuove attività, lo sviluppo delle relazioni industriali, la formazione manageriale.

Nello specifico, a risolvere quella crisi di legittimità contribuirono le nuove norme statutarie varate nel 1946 che, tra l'altro, riconobbero al Cir il ruolo di supremo indirizzo dell'IRI, anche se questa dipendenza veniva osteggiata dalla dirigenza dell'Istituto. Come s'è visto, nei governi emersero però aspri contrasti tra i ministri liberali e i responsabili dei dicasteri più «produttivi», rallentando il rilancio dell'Istituto. Un primo segnale positivo si ebbe nella seconda metà

del 1947, quando il Cir appoggiò finalmente la creazione di una nuova holding per il settore meccanico. Dai primi mesi del 1948 l'approvazione del nuovo statuto e la definitiva stabilizzazione degli organi di governo restituirono potere e prospettive all'IRI e al suo gruppo dirigente, dopo anni di incertezza. E come sottolineava la relazione di bilancio sull'esercizio 1948, in un certo senso veniva meno il «problema IRI», dal momento che «più che esistere oggi un problema IRI esiste in seno all'IRI una quota, se può così dirsi, dei problemi propri a vari importanti settori della produzione e dell'economia italiana»: ricostituzione dei quadri direttivi e tecnici, ristabilimento di un equilibrio tra le forze che operavano nelle aziende «con giusto riguardo alle rispettive funzioni e responsabilità», ammodernamento tecnologico e produttivo¹⁰⁹⁶.

[890](#) Ringrazio Franco Russolillo per i preziosi suggerimenti e Ilaria Mandolesi per aver agevolato la consultazione dell'Archivio Iri. È inteso che ogni responsabilità sui contenuti del saggio è esclusivamente mia. Non è inutile premettere che il periodo esaminato, alquanto complesso e controverso, è stato oggetto di una vasta letteratura che sarà qui richiamata solo in parte.

In uno dei primi articoli sull'IRI dopo la Liberazione Guido Carli doveva rifarsi alle informazioni piuttosto sommarie fornite dalla relazione sull'esercizio 1942, da lui reperita «nell'Archivio storico IRI» (*L'azione dell'IRI nel momento attuale*, in «L'Economista», 1-30 aprile 1945, ora in *Guido Carli dalla formazione a servitore dello Stato*, a cura di P. Barucci, Torino 2008, pp. 210-212). La poca informazione sull'IRI è un motivo non secondario dell'atteggiamento polemico degli ambienti dell'antifascismo e della storiografia che vi si è ispirata. La stessa Commissione economica del ministero per la Costituente lamentò «assai vivamente che, malgrado tutti gli sforzi fatti, non sia stato possibile ottenere la documentazione sulle partecipazioni azionarie e sul bilancio economico consolidato [dell'IRI]. [...] Reticenze, preoccupazioni di riserbo o esplicite dichiarazioni di scarsa conoscenza di dati, anche da parte di chi stava o è preposto alle varie gestioni dell'IRI hanno impedito di superare quello che può dirsi l'ermetismo dell'IRI» (Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica, presieduta dal professore Giovanni Demaria, presentato all'Assemblea Costituente*, Roma 1946-47, vol. II, *Industria*, t. I, *Relazione*, II, p. 182, corsivo nell'originale). Negli ambienti vicini a Demaria l'accusa di «ermetismo» rivolta all'IRI ricorre spesso. Gaetano Stammati riteneva impossibile «allo stato attuale delle cose ottenere la documentazione necessaria per una indagine adeguatamente approfondita» (G. Stammati, *Il problema dell'IRI nell'economia italiana*, in «Giornale degli economisti e annali di economia», n.s., VI, 1947, pp. 43-44).

[891](#) Per il susseguirsi degli eventi nell'area napoletana si veda P. Saraceno, *Notizie sulle aziende controllate dall'IRI raccolte nel corso del viaggio effettuato a Napoli e Salerno dal 13 al 19 giugno 1944*, s.d., in Archivio storico dell'IRI (d'ora in poi Asiri), I, Alfa Romeo, Documentazione senza titolario, Pomigliano d'Arco, fasc. *Proposte e programmi per la ripresa* (coll. ACS R 447).

[892](#) Con delibera presidenziale del 27 settembre 1943 Giordani dispose che la direzione centrale dell'Istituto si trasferisse nell'Italia settentrionale, a Milano o nelle sue vicinanze; che la stessa direzione centrale potesse «far distaccare presso di sé dalle banche e dalle aziende controllate dall'Istituto quel personale specializzato che riterrà necessario per assicurare il servizio di ispezione e di controllo delle aziende dipendenti», oltre ad assumere del personale d'ordine e di copia; che ai funzionari e al personale trasferito sarebbe stata corrisposta una speciale indennità giornaliera, nella misura del doppio dell'indennità di trasferta (il provvedimento non è presente nella serie delle deliberazioni presidenziali e commissariali dell'Asiri, ma si trova in originale in Asiri, II, Archivio storico, IRI. Trasferimento della Direzione generale a Milano, «Corrispondenza e promemoria dott. Malvezzi IRI Milano (1943-1945)», «Milano e delega a dr. Malvezzi», coll. ACS Serie nera [d'ora in poi N] 103). Il neocommissario straordinario Asquini deliberò nuove e più favorevoli condizioni per il personale della sede romana che avesse accettato di trasferirsi al Nord (delibera commissariale del 15 ottobre 1943). Sino a novembre i provvedimenti del commissario Asquini sono emanati a Roma, poi a Milano.

[893](#) Asquini resse l'IRI Nord dal 5 ottobre 1943 al 7 febbraio 1944. Dal 1° marzo 1944 gli subentrò Vincenzo Tecchio (seduta del governo della Rsi del 18 aprile 1944, decreto del duce 11 maggio 1944), che ne rimase a capo sino alla Liberazione. Su Alberto Asquini, noto giurista e docente universitario nonché personaggio di spicco del Regime e diretto collaboratore di Mussolini, deputato in più legislature, consigliere nazionale, sottosegretario al ministero delle Corporazioni dal 1932 al 1935, tra i maggiori artefici della codificazione commerciale e insieme consigliere di amministrazione della Ras, si vedano, oltre all'autobiografia (*Memorie*, Udine 2001), la voce redazionale in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. XXXIV, Roma 1988, pp. 190-194; R. Meneghetti, *Alberto Asquini (1889-1972). Ristrutturazione dell'economia, riorganizzazione dello Stato*, Udine 1995; la relazione di Felice Santonastaso *Alberto Asquini commissario straordinario dell'IRI e Sergio Paronetto. Dal trasferimento della sede IRI a Milano alla socializzazione delle imprese*, presentata al convegno su «Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana», svoltosi a Roma il 18 febbraio 2011, i cui atti sono in corso di stampa.

[894](#) La mattina dell'8 settembre 1943 Menichella si recò segretamente a casa di Paronetto con la nomina alla direzione generale dell'IRI, che questi tuttavia rifiutò. Giovanni Malvezzi (Vicenza 1887-Parella 1972) era stato direttore unico della

Elettrofinanziaria (Sfi), holding di partecipazioni del Credito Italiano. Nel 1934 era stato chiamato all'IRI come direttore centrale, occupandosi particolarmente del settore telefonico e delle partecipazioni estere. Cfr. A. Zussini, *Giovanni Malvezzi dal meridionalismo al vertice dell'IRI*, in «Archivi e imprese», VII, 1996, pp. 331-371; Id., *Una battaglia solitaria all'IRI. L'attività del direttore generale Giovanni Malvezzi nel 1947*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», XXIII, 1998, pp. 241-266.

[895](#) Nel processo intentato dall'Alto commissariato per l'epurazione contro alcuni alti dirigenti dell'IRI, di cui si dirà più avanti, Saraceno asserì di aver motivato il rifiuto al trasferimento al Nord con «sole ragioni di carattere privato e specie perché da tempo, dopo la sua nomina a professore di ruolo presso la Università Cattolica di Milano [!] andava maturando il proposito di lasciare l'IRI per dedicarsi più liberamente allo studio». In realtà a fine gennaio 1944, dopo lo sbarco degli Alleati ad Anzio, che faceva ritenere imminente la liberazione della capitale, l'ex ispettore generale fu investito della procura generale per le terre liberate di tre società dell'IRI (Alfa Romeo, Navalmeccanica e Filotecnica). Inoltre occultò in locali intestati a suo nome quei pezzi di ricambio dell'Alfa che potevano interessare al Comando tedesco di Roma ed acquistò e nascose per conto della Filotecnica materiali e strumenti non prodotti nell'Italia liberata («R. Corte di appello. Sezione istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento» nel procedimento contro Pasquale Saraceno *et al.*, Roma, 23 gennaio 1946, n. 243/45, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, «Sentenza processo IRI», coll. SD/1387,1). Nell'aprile del 1944 Saraceno fu assunto come condirettore dell'ufficio di Roma dell'Alfa Romeo, incarico che conservò fino a febbraio dell'anno seguente.

[896](#) Per gli incarichi affidati a Saraceno dopo le dimissioni dall'IRI si veda la nota precedente. Serangeli fu destinato all'Ufficio stralcio di Roma. Tullio Torchiani, esonerato con ordine di servizio del 15 novembre 1943, su incarico di fiducia del nuovo direttore generale Malvezzi andò a occuparsi dell'amministrazione di importanti società dipendenti dall'IRI, la Monte Amiata e la Maccarese, procurando di salvaguardare materiali e valori dalle asportazioni nazifasciste (*ibid.*).

[897](#) Delibere del commissario straordinario (Asquini) in data 8 e 15 novembre 1943, nei registri e nelle raccolte conservate in Asiri, II, Affari generali, Organi deliberanti di controllo e di coordinamento, Delibere presidenziali e commissariali (coll. ID/1299 e ID/870/1). Tullio Torchiani, all'epoca capo del personale, ricorda che Menichella e Malvezzi con l'appoggio del professor Di Gregorio avevano fatto credere ad Asquini che il personale in servizio all'Istituto fosse da tempo esuberante per effetto degli avvenuti smobilizzi. Avevano così ottenuto che il trasferimento degli impiegati a Milano avvenisse per scelta volontaria e non d'imperio («R. Corte di appello. Sezione istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento», cit.).

[898](#) Navalmeccanica vantava molti crediti verso lo Stato per forniture effettuate prima dell'8 settembre 1943. Menichella ordinò agli uffici di Roma della società di farsi pagare dal governo repubblicano tali forniture «in modo da avere poi le disponibilità necessarie alla ripresa della sua attività quando Roma si fosse ricongiunta con Napoli. S'erano così incassati, con la compiacenza di funzionari ministeriali, ben 280 milioni e ciò aveva permesso alla Navalmeccanica di rimettersi immediatamente in funzione appena gli eventi bellici lo avevano reso possibile» (*ibid.*).

[899](#) *Ibid.*

[900](#) «Nuove possibili funzioni dell'IRI», Roma, 24 luglio 1944, in ACS, Segreteria De Gasperi, b. 6, fasc. 33.

[901](#) A.M. Kamarck, *Politica finanziaria degli alleati in Italia (luglio 1943, febbraio 1947)*, Roma 1979, pp. 62-63. In seguito le divergenze tra i ministri delle Finanze e del Tesoro portarono a respingere l'ipotesi, contenuta in uno schema di decreto legislativo trasmesso dalla presidenza del Consiglio l'11 novembre 1944, di costituire un comitato dei ministri per la vigilanza e il controllo dell'IRI. Il rifiuto fu motivato col fatto di non voler coinvolgere la responsabilità dell'intero governo nella gestione dell'IRI. In una lettera comune i due ministri proposero piuttosto di modificare alcune norme statutarie vigenti per dare spazio anche al ministero del Tesoro, secondo la nuova ripartizione delle attribuzioni tra le due amministrazioni da poco introdotta (lettera s.d. [ma post 11 novembre 1944], in Asiri, II, Archivio storico, Studi e memorie sull'IRI dal 1933 al 1954, 1944-1954, coll. ACS N 025). Di conseguenza la proposta di un comitato dei ministri per l'IRI non fu discussa dal governo allora in carica. Sarà recepita invece alcuni anni dopo.

[902](#) Leopoldo Piccardi (Ventimiglia 1899-Roma 1974), magistrato e consigliere di Stato, fu ministro dell'Industria e del Commercio nel primo governo Badoglio dal 25 luglio 1943 sino al novembre, quando gli subentrò Corbino. Dopo l'incarico di commissario IRI divenne presidente dell'Ansaldo. Si dimise dalla carica nel 1949, insieme ad Angelo Saraceno e Giorgio Ceriani Sebregondi, allorché Finmeccanica decise di procedere unilateralmente al licenziamento di 4.500 lavoratori. Si veda il volume autobiografico L. Piccardi, *La storia non aspetta (1942-1956)*, Bari 1957.

[903](#) Richiamandosi alla precedente disposizione del governo Badoglio, che dava facoltà all'autorità governativa di sciogliere gli organi deliberativi degli enti pubblici e di nominarne i commissari straordinari, il d.l.l. 8 settembre 1944 sciolse l'amministrazione ordinaria dell'IRI e nominò un commissario straordinario, naturalmente ignorando il regime commissariale introdotto dalla Rsi per l'IRI trasferito a Milano.

[904](#) Così nella denuncia dell'alto commissario aggiunto per l'epurazione, presentata il 26 ottobre e il 17 novembre 1944, citata nella requisitoria del

procuratore generale presso la Corte d'appello di Roma in data 15 dicembre 1944 (Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, «Sentenza processo IRI», coll. SD/1387,1).

[905](#) I propositi di Menichella e Malvezzi erano noti a Tavolato, già segretario particolare del primo e capo della segreteria IRI, cui Menichella affidò alcuni compiti delicati. Secondo Tavolato altre istruzioni segrete della direzione fecero dell'Ufficio IRI di Roma «un vero centro della resistenza» («R. Corte di appello. Sezione istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento» cit.). A quest'ultimo proposito, dopo l'8 settembre Paronetto e Tavolato si misero segretamente in contatto con il colonnello Montezemolo – rappresentante del Fronte militare clandestino (allora designato come «Governo Sud»), che agiva di concerto con il Comitato di liberazione nazionale – e nell'atmosfera di sospetto e di diffidenza che gravava sull'IRI dichiararono la loro piena disponibilità, diedero informazioni tecniche sulle centrali elettriche dell'Italia centrale, fornirono denaro contante e si adoperarono per far avere aperture di credito.

[906](#) «Procura generale del Regno presso la Corte di appello di Roma. Requisitoria del procuratore generale nel procedimento a carico di Saraceno Pasquale [et al.]», Roma, 19 dicembre 1945, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, «Sentenza processo IRI» (coll. SD/1387,1). Secondo Tavolato parte dell'archivio fu salvata facendo partire con i tedeschi casse piene di carta straccia (L. Avagliano, «*La mano visibile*» in *Italia. Le vicende della finanziaria IRI (1933-1985)*, Roma 1991, p. 114, nota 9).

[907](#) «Procura generale del Regno presso la Corte di appello di Roma. Requisitoria del procuratore generale», cit. Menichella ricorda l'accordo preso con i vertici di Credit e Comit per nascondere in luoghi sicuri il maggior quantitativo possibile di biglietti di banca («R. Corte di appello. Sezione istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento», cit.).

[908](#) «Procura generale del Regno presso la Corte di appello di Roma. Requisitoria del procuratore generale», cit.

[909](#) «R. Corte di appello. Sezione istruttoria, Roma. Sentenza istruttoria di proscioglimento», cit.

[910](#) Andrew M. Kamarck (1914-2010) prima della guerra aveva lavorato nella Sezione internazionale della Federal Reserve Board e nella segreteria del Dipartimento del Tesoro, retta da Henry Morgenthau jr. Dopo l'armistizio del 1943 con l'Italia fu assegnato come rappresentante del Tesoro alla Commissione alleata di controllo, seguendo la Sottocommissione finanza, cui furono demandati compiti di governo economico dell'Italia liberata in collaborazione con il governo Badoglio. Nel 1945 fu trasferito in Germania a dirigere la U.S. Financial Intelligence. Nel dopoguerra si interessò ancora dell'economia italiana, divenendo responsabile

della Divisione finanza della missione Erp in Italia e scrivendo alcune recensioni su riviste economiche.

[911](#) A.M. Kamarck, *Donato Menichella: la Commissione di controllo alleata e l'IRI, l'Eca e la Banca d'Italia*, in D. Menichella, *Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Roma-Bari 1986, pp. 37-44. Sulla continua dialettica che si presentò agli Alleati tra la conservazione e l'uso di quanto restava dell'apparato statale e parastatale pervenuto dal regime precedente e «l'esigenza politica di modificarlo nella prospettiva di un'Italia postbellica non più fascista» cfr. N. Gallerano, *L'influenza dell'amministrazione militare alleata sulla riorganizzazione dello Stato italiano (1943-1945)*, in «Italia contemporanea», n. 115, 1974, pp. 4-22.

[912](#) Lo ricorda lo stesso Menichella in una lettera del 1° ottobre 1951 diretta a Ernesto Rossi, il quale gli aveva chiesto di poter ripubblicare alcuni brani del rapporto sull'IRI (*Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana, 1946-1960*, a cura di F. Cotula, C.O. Gelsomino e A. Gigliobianco, vol. I, *Documenti e discorsi*, Roma-Bari 1997, doc. 44, p. 402). Questo intervento sugli Alleati per difendere le ragioni dell'IRI e il suo possibile ruolo nella ricostruzione dell'Italia non evitò a Menichella la denuncia da parte dell'Alto commissariato per le sanzioni contro il fascismo.

[913](#) A.M. Kamarck, *Donato Menichella: la Commissione di controllo alleata e l'IRI*, cit., p. 41.

[914](#) Gli americani si allarmarono quando l'armatore Rocco Piaggio, a metà ottobre 1945, riferì loro che la San Giorgio di Genova aveva chiesto al governo un prestito di emergenza e che in cambio il commissario dell'IRI, Piccardi, aveva preteso di aumentare la quota di partecipazione dell'Istituto dal 23 al 50%. Tuttavia le assicurazioni in senso contrario non mancarono, come il provvedimento successivo, del marzo 1946, che aumentava il fondo di dotazione dell'IRI ma autorizzava l'uso dei fondi solo per le imprese di cui l'Istituto deteneva almeno la maggioranza del pacchetto azionario. Sicché il caso della San Giorgio rimase unico (J.L. Harper, *L'America e la ricostruzione dell'Italia*, Bologna 1986, pp. 128-136).

[915](#) Come sottolinea L. D'Antone, *L'«interesse straordinario» per il Mezzogiorno (1947-1960)*, in Id. (a cura di), *Radici storiche ed esperienza dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno*, Napoli 1996, pp. 66-68.

[916](#) S. Paronetto, *Precedenti e prospettive nel campo della socializzazione: le esperienze dell'IRI*, Roma, febbraio 1945, in Asiri, II, Archivio storico, Studi e memorie sull'IRI dal 1933 al 1954, 1944-1954, coll. ACS N 025, pp. 1-3.

[917](#) Come Menichella evidenziava sin dal titolo in *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, rapporto presentato al capitano Andrew Kamarck, Roma, 2 luglio 1944, in Asiri, II, Archivio storico, Studi e memorie sull'IRI

dal 1933 al 1954, 1944-1954 (coll. ACS N 025). In Asiri esistono anche altri esemplari del documento, peraltro pubblicato più volte: cfr. da ultimo *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo*, cit., vol. I, doc. 6, pp. 153-185 (da cui si cita); D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, Introduzione di G. La Malfa, Roma 2002.

[918](#) D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione*, cit., pp. 183 e 185. La particolare attenzione di Menichella per i rapporti tra IRI e Banca d'Italia, insieme alla vicinanza a Einaudi, sono nuovamente attestate per i primi mesi del 1946, allorché tornò per breve tempo direttore generale dell'IRI, prima di passare con la stessa qualifica in Banca d'Italia: si veda l'appunto «Rapporti IRI-Banca d'Italia», datato 16 aprile 1946 e diretto al governatore della Banca d'Italia, pubblicato in *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo*, cit., vol. I, doc. 7, pp. 186-188,

[919](#) A.M. Kamarck, *Politica finanziaria degli alleati in Italia*, cit., pp. 62-63.

[920](#) Tra la fine del 1944 e i primi mesi del 1945 il personale direttivo in forza all'IRI di Roma era il seguente: commissario straordinario Leopoldo Piccardi, all'Ispettorato Sergio Fortis (direttore centrale), al Lavoro Onofrio Pompucci (direttore centrale), Pasquale Saraceno vicedirettore centrale (distaccato), Sergio Paronetto (ammalato), Tullio Torchiani, Moses Chinigò, Alberto Morsetti e Enrico Basola (vicedirettori centrali), al Servizio tecnico ingegneri Enrico Ottolenghi, Giulio Terzaghi e Silvestro Remoli, alla segreteria generale Vittorio Tavolato.

[921](#) P. Saraceno, *Origini, ordinamenti e attività svolta*, in Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto per la ricostruzione industriale - IRI*, Torino 1955-56, vol. III, p. 69.

[922](#) La riorganizzazione dell'IRI prevista da Piccardi prevedeva una Sezione di gestione industriale suddivisa in cinque reparti (corrispondenti ai settori principali di attività delle aziende controllate: industrie estrattive, chimiche e siderurgiche; industria meccanica; industrie elettriche e telefoniche; trasporti marittimi e terrestri; immobiliari e varie), una Sezione finanziaria articolata in tre reparti (banche, finanziamenti, investimenti e smobilizzi), un Ispettorato generale composto da Ispettorato amministrativo, Ufficio tecnico e Ufficio studi. Infine vi erano la Segreteria generale e la Contabilità generale, alle dirette dipendenze della presidenza («Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», Roma, 12 marzo 1946, in Asiri, II, Archivio storico, Studi e memorie sull'IRI dal 1933 al 1954, 1944-1954, coll. ACS N 025.

[923](#) «Così l'anno scorso [1945] andando a Napoli avevo trovato tracciato un programma per l'industria napoletana per un miliardo di ricostruzioni, che naturalmente non sarebbe servito se non a riparare in minima parte i danni subiti dalle aziende napoletane. Così, per accennare ad uno dei problemi più importanti,

io trovai già avviata, col beneplacito degli alleati, la ricostruzione di un alto forno a Bagnoli, ricostruzione che è andata avanti e che ha assorbito 700 o 800 milioni». Ma per non pregiudicare i problemi con scelte di carattere definitivo «lo stesso problema della ricostruzione dell'altoforno di Bagnoli è stato affrontato con esitazione, perché era difficile prevedere quello che sarebbe stato l'avvenire della nostra siderurgia. Il criterio che ci ha guidato era questo: eravamo ancora in guerra e gli alleati ci richiedevano una notevole produzione siderurgica e per questo ci spingevano ad incrementare la produzione negli stabilimenti» (*Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, in Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica cit.*, vol. II, t. II, *Appendice alla relazione (interrogatori)*, p. 22).

[924](#) «Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.

[925](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., p. 30.

[926](#) Ivi, pp. 22-23. Sull'azione di Piccardi cfr. C. Spagnolo, *L'IRI nella ricostruzione (1945-48). Ipotesi di lettura*, in «Annali della Facoltà di Lettere e filosofia. Università degli Studi di Bari», XXIX, 1986, pp. 496-504.

[927](#) L'Ufficio (o Servizio) tecnico centrale fu operativo presso la sede di Roma tra 1944 e 1948 e ne facevano parte gli ingegneri Enrico Ottolenghi, Giulio Terzaghi e Silvestro Remoli (Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale [IRI Roma], coll. ID/606-615).

[928](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., p. 23.

[929](#) Gli incontri portarono alla costituzione dei seguenti comitati: per i compressori, utensileria pneumatica e meccanica di precisione; per i trattori e i motori; per i mezzi di sollevamento (Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale [IRI Roma], Problemi e studi diversi, fasc. «IRI Nord», coll. ID/612,3).

[930](#) Nota riservata di Malvezzi, direttore generale uscente, al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, dattiloscritto, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Direttore Malvezzi. Presidente Paratore. Commissario Imbriani Longo, fasc. «Lettera dott. Malvezzi e ing. Longo», coll. SD/1387,3.

[931](#) «Terni. Asportazioni germaniche», s.d., in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, «Requisizioni tedesche». Nel caso della Monte Amiata «già alla fine del settembre 1943 il col. Link, addetto all'Ambasciata germanica di Roma, richiese alla società il piano per la distruzione della miniera di Abbadia: dopo lunghe trattative condotte dal presidente di IRI, s.e. Giordani e dal presidente della società, si poté ridurre la pretesa al progetto di demolizione delle bocche delle gallerie e alle asportazioni delle gru dei pozzi: con che sarebbe stato possibile

rimettere in funzione la miniera a guerra finita dopo 5-6 mesi di lavoro. Successivamente di tali progetti non si parlò più. [...]. Nel frattempo tutto il metallo prodotto è asportato a cura delle autorità tedesche; nessuna giacenza è consentita per il fabbisogno interno» (nota informativa «Monte Amiata s.a. Miniere di Abbadia S. Salvatore», Milano, 24 maggio 1944, in Asiri, I, Società Monte Amiata, fasc. «Composizione del consiglio di amministrazione e del collegio dei sindaci», coll. ACS R 521).

[932](#) «Terni. Asportazioni germaniche», cit. Per i primi impianti siderurgici asportati (quattro forni elettrici e uno a induzione) la Terni stipulò con la ditta Roges di Berlino «regolare atto di cessione, incassandone gran parte del prezzo», nella convinzione che a queste asportazioni non ne sarebbero seguite altre. In seguito, però, «di fronte all'imprevedibile entità delle asportazioni l'IRI e le aziende da esso controllate assunsero un diverso atteggiamento, rifiutandosi di stipulare per le asportazioni in corso qualsiasi contratto, ritenendo che esse derivassero da un atto unilaterale di forza al quale le imprese italiane non potevano che sottostare» (bozza di relazione intitolata «Inertizzazione, asportazioni e trasferimenti di impianti industriali. L'azione svolta dall'IRI e dalla Finsider», parte relativa a Finsider, dattiloscritto con modifiche a mano, s.d. [ma successivo all'aprile 1945], *ibid.*).

[933](#) «Requisizioni di materiali e lavori effettuati per ordine e nell'interesse delle autorità germaniche», 2 gennaio 1945, *ibid.*

[934](#) Ing. Mario Signora, «Situazione odierna della siderurgia nell'Italia liberata», 28 agosto 1944 (Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale [IRI Roma], Problemi e studi diversi, fasc. «Ufficio tecnico. Siderurgia. Relazioni», coll. ID/612,2).

[935](#) «Prospettive dell'industria siderurgica nel territorio dell'Italia liberata», non firmato, datato 20 settembre 1944 (*ibid.*). Copie del documento sono presenti anche in altre collocazioni dell'Asiri.

[936](#) Il colonnello A. Harden Glendinning, un ingegnere inglese in servizio presso la Commissione alleata, chiese che ciascuno stabilimento si specializzasse in determinate produzioni: Ilva Torre Annunziata e Terni nei profilati leggeri (con profili diversi tra i due stabilimenti), Terni nelle lamiere leggere e pesanti, Ilva Bagnoli nei profilati pesanti, Ilva Torre Annunziata nei chiodi, vergelle e filo, Terni nelle lastre corazzate, acciaio per utensili, fusioni in ferro e acciaio, forgiati in acciaio («Comunicazione del colonnello Glendinning ai rappresentanti delle società Ilva, Terni, Finsider», 16 ottobre 1944, in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale [IRI Roma], Problemi e studi diversi, fasc. «Ufficio tecnico. Siderurgia. Notizie varie», coll. ID/612,2).

[937](#) Si veda la relazione interna sulla collaborazione in campo siderurgico, Roma, 17 ottobre 1944 (*ibid.*). Per impostare la questione furono costituiti presso l'Acc un comitato tecnico per la produzione di acciaio con risorse italiane e un parallelo comitato finanziario. Per l'IRI vi presero parte Ottolenghi, Saraceno e Remoli, per Finsider il conte ingegner Guido Mazza (*ibid.* alcuni verbali delle riunioni).

[938](#) Relazione del 17 ottobre 1944 cit.

[939](#) Promemoria della visita eseguita il 21 ottobre 1944 ad alcuni depositi di Anzio Nettuno (*ibid.*).

[940](#) Relazione del 17 ottobre 1944 cit.

[941](#) Ad esempio nel gennaio 1944 l'ufficio IRI di Napoli elaborò per la Sottocommissione industria dell'Acc uno studio sull'industria cantieristica («Comunicazione n. 3»), seguito in giugno dal documento *Possibilità di produzione delle industrie meccaniche e navali della provincia di Napoli* («Comunicazione n. 6») e in novembre dall'ampio lavoro *Elementi sulle industrie siderurgica e meccanica in Italia*, frutto di una sottocommissione di esperti composta dagli ingegneri Cenzato, Vidulich Premuda e Rodinò («Comunicazione n. 8», tutte in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale, Attività del Mezzogiorno, coll. ID/613,2 e ID/614,2 ex 11). L'ufficio di Napoli, sorto nel 1938 per la sistemazione delle industrie meccaniche di quell'area, fu ricostituito il 9 gennaio 1945 con un organico di 15-20 unità e sede presso l'Ufficio impianti di Navalmeccanica. Fu chiuso agli inizi del 1947 (G. Bruno, *Risorse per lo sviluppo. L'industria elettrica meridionale dagli esordi alla nazionalizzazione*, Napoli 2004, pp. 219-234). Sui tentativi di salvaguardare i livelli occupazionali dell'area partenopea, promossi sin dal 1944 dalle organizzazioni sindacali e dalla dirigenza aziendale, e sulla ristrutturazione industriale dal 1948 in avanti, cfr. G. Chianese, *Lotte operaie e smobilitazione delle aziende IRI a Napoli (1947-1949)*, in «Italia contemporanea», n. 136, 1979, pp. 67-98.

[942](#) Subito dopo la Liberazione Piccardi chiese alla Sezione economica della Commissione alleata che il commissario IRI delle regioni centro-meridionali fosse lo stesso delle regioni settentrionali. Gli fu risposto che, sebbene la continuità dell'amministrazione sul territorio nazionale fosse desiderabile, i commissari nominati al Sud potevano non essere accettabili al Nord (lettera di D.L. Anderson, vicepresidente della Sezione economica dell'Acc, all'IRI, 24 maggio 1945, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1945», coll. ACS N 116,1).

[943](#) Roberto Einaudi (-2004), fratello dell'editore Giulio, laureato in ingegneria presso il Politecnico di Torino, dopo un'esperienza di revisione e controllo per conto della segreteria industriale di Comit e Sofindit era passato all'IRI, dove

aveva lavorato al fianco di Agostino Rocca per la sistemazione della Cogne e della siderurgia bellica speciale. Quindi era entrato alla Dalmine (Ufficio di presidenza e Ufficio studi). Dopo la breve esperienza di commissario dell'IRI Nord fu tra i fondatori, insieme a Rocca, della Compagnia tecnica internazionale (Techint), nel novembre 1945, per poi seguire la famiglia Rocca in Argentina (C. Lussana, *1946: la prima frontiera. Dalla corrispondenza argentina di Agostino Rocca*, Dalmine 1999, p. 36, nota).

[944](#) «Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.; *Relazione del commissario straordinario [Piccardi] sul bilancio per l'esercizio 1944*, Roma, 28 febbraio 1946, in IRI, *Esercizi 1944 e 1945. Relazioni del commissario straordinario e del collegio dei sindaci*, Roma 1946.

[945](#) D.l.l. 14 giugno 1945, n. 365, *Autorizzazione alla concessione di anticipazioni per 1 miliardo di lire a favore delle aziende industriali di importanza nazionale creditrici dello Stato*. Poco dopo le risorse disponibili furono aumentate a 5 miliardi e fu stabilito che le anticipazioni a favore di aziende IRI sarebbero state concesse per il tramite dell'Istituto medesimo (d.l.l. 10 agosto 1945, n. 526). Una prima indicazione riguardante le maggiori aziende IRI creditrici dello Stato (Ansaldo, Ilva, Dalmine, S. Eustacchio e Fotomeccanica) segnalò un importo di 1,4 miliardi di lire per crediti derivanti da forniture statali precedenti l'8 settembre 1943, di cui 1,3 miliardi della sola Ansaldo (il commissario straordinario IRI ai ministri del Tesoro e dell'Industria, Roma, 11 agosto 1945, *ibid.*).

[946](#) D.l.l. 14 settembre 1945, n. 605 (*Provvidenze per favorire la ripresa dell'attività industriale*).

[947](#) ACS, *Verbali del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948. Edizione critica*, a cura di A.G. Ricci, vol. V, *Governo Parri (21 giugno 1945-10 dicembre 1945)*, Roma 1995, t. I, pp. 353-356, seduta del 22 agosto 1945. Il provvedimento fu emanato come d.l.l. n. 605 (vedi nota precedente).

[948](#) Una prima anticipazione all'IRI di 500 milioni di lire era stata concessa per effetto del d.l.l. 14 giugno 1945, n. 365 a favore delle aziende di importanza nazionale creditrici dello Stato. Una seconda anticipazione fu approvata dal governo in agosto. A novembre si ebbe un ulteriore stanziamento di 900 milioni. Malgrado ciò – scriveva Piccardi al ministro del Tesoro il 27 novembre 1945 – «la situazione è ormai pervenuta ad un punto di tale gravità da non poter essere sostenuta senza ulteriori e rilevanti sacrifici da parte degli azionisti; sacrifici che per quanto riguarda le aziende dell'IRI non possono non gravare sullo Stato» per le ragioni illustrate in un ampio allegato. La lunga nota, inviata per conoscenza anche ad altri ministri ed enti economici, concludeva con la richiesta di un aiuto finanziario di 3,5 miliardi di lire entro il 31 dicembre 1945 e la previsione di un fabbisogno finanziario di 8-10 miliardi nel primo semestre 1946 (Asiri, II, Archivio

storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1945», coll. ACS N 116,1).

[949](#) Di fatto tale ricorso era indispensabile, ma sul finire del 1945 le trattative con i vari istituti di credito per reperire, attraverso operazioni a breve termine, di carattere temporaneo ed eccezionale, i mezzi con cui fronteggiare le necessità più impellenti delle aziende non ebbero esito favorevole, salvo che con il Banco di Roma. Infatti la Banca d'Italia e il Consorzio sovvenzioni su valori industriali «hanno decisamente rifiutato di concedere qualsiasi anticipazione, anche se questa – come dall'IRI proposto – fosse garantita dalla cessione in pegno di titoli industriali di primaria importanza e quotati in borsa, per un valore anche superiore al doppio dell'ammontare dell'anticipazione; la Banca Commerciale Italiana ha pure essa escluso di concedere finanziamenti all'IRI, sotto qualsiasi forma, e soltanto in un secondo tempo si è dichiarata disposta ad esaminare la possibilità di finanziare direttamente le aziende, purché l'IRI le garantisca, oltre al buon fine dei nuovi crediti, anche l'integrale rimborso dei finanziamenti da essa banca accordati in passato, di sua iniziativa ed a suo esclusivo giudizio». A quel momento l'unica operazione all'orizzonte era quella concordata con la Cassa pensioni della Banca d'Italia. Tuttavia l'anticipazione di 1.250 milioni sarebbe stata concessa solo a condizioni di rientro tali da rappresentare, alla fine, la cessione del controllo su uno dei cespiti più importanti dell'Istituto, il pacchetto azionario della Maccarese, proprietaria della grande tenuta omonima, di circa 4.800 ettari, a 25 km da Roma. Sotto la forma di un semplice riporto azionario, dunque, l'operazione sarebbe stata «un atto rilevantissimo di alienazione del patrimonio dell'IRI», oltre a consentire solamente una breve tregua nell'assillante problema finanziario (lettera del commissario IRI al presidente del Consiglio, Roma, 24 dicembre 1945, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1945», coll. ACS N 116,1). In quei giorni il governatore Luigi Einaudi, seguito dal ministro Corbino, aveva ribadito la sua opposizione a una sovvenzione da parte del Csvi all'IRI per il valore di un miliardo. L'Istituto riuscì a concludere due operazioni di riporto su titoli industriali con il Credito Italiano e la Banca Commerciale Italiana nel gennaio successivo.

[950](#) Al 30 settembre 1945 il numero dei dipendenti in forza nelle industrie siderurgiche e navalmeccaniche del gruppo IRI era di 120.813 unità, di cui il 77% presente al lavoro (interamente pagato), il 10% sospeso in base agli accordi sindacali di luglio (pagato al 25%) e il rimanente assente per varie cause (ferie, malattie, ecc.), ma perlopiù pagato in maniera totale. Il complesso dei salari e oneri relativi assommava a 950 milioni di lire ogni mese «e di tale cifra – in gestione normale – almeno i nove decimi dovrebbero potersi scaricare direttamente su lavori fatturati. In effetti, invece, il rapporto attuale è mediamente inferiore di circa cinque volte» (*Relazione del commissario dell'IRI [Piccardi] al presidente del Consiglio dei ministri e ai ministri del Tesoro, delle Finanze e*

dell'Industria e commercio, Roma, [27] novembre 1945, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1945», coll. ACS N 116,1). La relazione di bilancio per il 1945 segnalava che l'industria nel Mezzogiorno, avendo subito le maggiori distruzioni, aveva potuto alleggerirsi sin dal 1944 di «gran parte degli oneri della mano d'opera esuberante, mentre gli impianti rimasti in efficienza si sono avvantaggiati, finché la guerra non è cessata, delle notevoli commesse passate dagli alleati. L'industria del nord, invece, che si è trovata nel complesso in efficienza alla data della liberazione, ha dovuto subire, per la mancanza di materie prime, una quasi totale paralisi produttiva, pur essendo costretta dal blocco dei licenziamenti a far fronte agli oneri derivanti dal mantenimento in servizio delle intere maestranze» (*Relazione del Commissario straordinario [Piccardi] sull'esercizio 1945*, Roma, 5 marzo 1946, in IRI, *Esercizi 1944 e 1945* cit., p. 32).

[951](#) *Relazione del commissario dell'IRI [Piccardi] al presidente del Consiglio dei ministri e ai ministri del Tesoro, delle Finanze e dell'Industria e commercio*, cit.

[952](#) M. Legnani, *Documenti sull'opera di governo del Clnai: la nomina dei commissari*, in «Il Movimento di liberazione in Italia», n. 74, 1964, p. 48.

[953](#) Nel novembre 1945 il comunista Bruzio Manzocchi, del Centro economico per la ricostruzione e della Commissione centrale economica del Clnai, replicava al rappresentante del consiglio di gestione della Motomeccanica (gruppo IRI) affermando che «il nostro punto di vista sarebbe quello di cercare di entrare nel consiglio di amministrazione in caso di aziende private. Nel caso dell'IRI, che è un'azienda quasi statale, in quanto il consiglio di amministrazione rappresenta il capitale dello Stato, la presenza dei lavoratori ha un significato relativo e molto diverso che non nelle aziende private. Diverso è invece il comitato direttivo, il quale dovrebbe avere la funzione del consiglio di gestione, anzi viceversa il consiglio di gestione dovrebbe avere la funzione del comitato direttivo. Lì non si può concepire di entrare in minoranza» (*Verbale della riunione del Comitato provinciale provvisorio per i consigli di gestione tenuta a Milano l'11 novembre 1945*, in Confederazione generale dell'industria italiana, *I consigli di gestione. Esperienze e documenti sulla partecipazione dei lavoratori alla vita delle aziende nell'ultimo trentennio*, Roma 1947, vol. II, pp. 147-148).

[954](#) Ivi, p. 147. Nel contempo il direttore Malvezzi si adoperò per il passaggio delle «opere sociali» delle aziende a cooperative di lavoratori (A. Zussini, *Giovanni Malvezzi dal meridionalismo al vertice dell'IRI*, cit., p. 367). Sui consigli di amministrazione misti – con rappresentanti delle diverse categorie dei lavoratori formalmente nominati dagli azionisti di maggioranza, cioè dall'IRI – cfr. la *Dichiarazione del commissario dell'IRI per l'Alta Italia*, ing. R. Einaudi, sui consigli di gestione, s.d. [ma successiva al 27 novembre 1945], in Confederazione generale dell'industria italiana, *I consigli di gestione. Esperienze e documenti* cit., vol. II, pp. 183-184.

[955](#) I primi accordi con la Cgil per introdurre i rappresentanti dei dirigenti, dei tecnici, degli impiegati e degli operai nelle riunioni del comitato direttivo o del consiglio di amministrazione delle aziende IRI, con voto consultivo, riguardarono la Terni (accordo del 13 gennaio 1945) e l'Imena - ex Silurificio di Napoli (15 febbraio 1945).

[956](#) Si tratta del Comitato tecnico consultivo per lo studio dei problemi connessi all'attività industriale delle aziende napoletane, creato nel 1945, e del Comitato siderurgico, presieduto dal presidente Finsider, Oscar Sinigaglia.

[957](#) «Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.

[958](#) In Lombardia presso Alfa Romeo, Filotecnica Salmoiraghi e Fotomeccanica, in Liguria presso vari stabilimenti Ilva, Oto e Ansaldo (*Elenco dei consigli di gestione delle principali aziende italiane aderenti al Comitato nazionale coordinatore dei consigli di gestione*, settembre 1946, in Confederazione generale dell'industria italiana, *I consigli di gestione. Esperienze e documenti*, cit., vol. II, pp. 233-234). Il segretario nazionale dei consigli di gestione nelle imprese IRI era allora l'ingegner Silvio Leonardi, uno degli ispettori IRI per le aziende meccaniche. Per la situazione un triennio più tardi cfr. *L'IRI nella struttura economica italiana. Relazione al IV Congresso nazionale di consigli di gestione delle aziende IRI*, Milano, luglio 1949, Roma 1949.

[959](#) *Relazione del commissario dell'IRI [Piccardi] al presidente del Consiglio dei ministri e ai ministri del Tesoro, delle Finanze e dell'Industria e commercio*, cit.

[960](#) *Riordinamento degli organi economici del Clnai*, 18 maggio 1945, in M. Legnani, *Documenti sull'opera di governo del Clnai*, cit., pp. 53 e 59-60.

[961](#) Commissari straordinari in aziende IRI nominati dal Clnai e ratificati dal governo militare alleato a luglio 1945: Mario Zarri (Filotecnica Salmoiraghi), ing. Marino Simoncelli (Fotomeccanica), conte Franco Ratti di Desio (Dalmine), rag. Carlo Ghirardi (Officine S. Eustacchio), ing. Pasquale Gallo (Alfa Romeo) (M. Legnani, *Documenti sull'opera di governo del Clnai*, cit., pp. 76-77).

[962](#) Malvezzi rimise il mandato protestando perché le nomine effettuate dalla Cce dovevano essere sottoposte all'autorità alleata, ma anche per il mancato esaudimento della sua richiesta di essere affiancato da un «comitato politico» (lettera alla Cce datata 30 maggio 1945, citata in N. De Ianni, *Tra industria e finanza*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, a cura di N. De Ianni e P. Varvaro, Napoli 2004, p. 43, nota).

[963](#) Lettera di Malvezzi al commissario Piccardi, [Milano], 25 maggio 1945, in Asiri, II, Archivio storico, IRI. Trasferimento della Direzione generale a Milano, Corrispondenza e promemoria dott. Malvezzi [...], fasc. «Corrispondenza varia

dott. Malvezzi 1945» (coll. ACS N 103). Lo stesso Malvezzi due anni dopo sottolineò come l'epurazione avesse colpito pesantemente i quadri dirigenti, ad esempio nelle aziende telefoniche (Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit.).

[964](#) Lo studio dell'epurazione dei vertici delle imprese, soprattutto bancarie, è stato affrontato da Daniela Felisini in vari lavori: *Uno sguardo al passato e uno al futuro. Imprese e banche pubbliche in Italia dal 1943 al 1946 fra epurazione e occupazione*, in «Ventunesimo secolo», II, n. 4, 2003, pp. 91-120; *Tra occupazione ed epurazione. Banche e imprese pubbliche negli anni 1943-1946*, in *L'amministrazione italiana tra continuità e riforme, 1943-1948*, a cura di E. Aga Rossi, Roma 2004; *La continuità nelle banche pubbliche italiane nel secondo dopoguerra: nuove evidenze dalle carte dell'epurazione*, in *L'intervento dello Stato nell'economia italiana: continuità e cambiamenti (1922-1956)*, a cura di A. Cova e G. Fumi, Milano 2011.

[965](#) D. Felisini, *La continuità nelle banche pubbliche italiane*, cit., p. 320.

[966](#) Cfr. D. Felisini, *Tra occupazione ed epurazione. Banche e imprese pubbliche negli anni 1943-1946*, cit.

[967](#) «Gravissima difficoltà da superare – puntualizzò Piccardi – fu la deficienza di uomini che si venne a verificare per il fatto che molti degli amministratori precedentemente preposti alle aziende non potevano più essere utilizzati o perché effettivamente compromessi con il regime fascista, o perché comunque non più graditi alle masse lavoratrici» («Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.).

[968](#) Uno dei primi articoli sull'IRI apparsi sulla stampa comunista dopo la Liberazione prendeva una decisa posizione contro la dirigenza dell'Istituto accusando Piccardi, commissario straordinario a Roma, e Malvezzi, commissario a Milano, di essere definitivamente compromessi col regime fascista e quindi da epurare al più presto (*Due IRI*, in «L'Unità», edizione dell'Italia settentrionale, 28 maggio 1945, riportato in M. Pelaja, *L'industria di Stato nel dibattito del secondo dopoguerra: il caso dell'IRI*, in «Italia contemporanea», n. 124, 1976, p. 55).

[969](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., pp. 21-22.

[970](#) Saraceno fornisce alcune cifre d'insieme. Nel quadriennio 1940-44 i nuovi investimenti furono pari a 1.807 milioni di lire correnti, concentrandosi negli esercizi fino al 1943. Furono effettuati soprattutto nel settore meccanico (44%) per far fronte ai programmi di produzione bellica di aziende come Alfa Romeo, Ansaldo e Navalmeccanica, nel settore chimico e minerario (30%) per sostenere le recenti iniziative dell'IRI legate soprattutto ai programmi autarchici (gomma sintetica e cellulosa), in minor misura nel settore elettrico (13%). Grazie a tali investimenti, e grazie anche alle plusvalenze nette emerse dalla revisione dei

valori di bilancio di alcune partecipazioni ai sensi della legge 14 settembre 1941, n. 1068, il bilancio dell'IRI al 31 dicembre 1944 registrava un aumento del 20% del valore delle partecipazioni rispetto all'esercizio 1939 (P. Saraceno, *Origini, ordinamenti e attività svolta*, cit., pp. 60-61).

[971](#) Nel quadriennio 1940-44 il valore dei ricavi da smobilizzi fu di 1.632 milioni di lire. La quasi totalità delle cessioni consistette di partecipazioni in settori estranei a quelli in cui s'era concentrata l'attività dell'IRI, cioè il settore tessile (28%, comprese le quote possedute in Châtillon e nel Fabbricone), il settore immobiliare e agricolo (30%, tra cui le quote di Saturnia, Beni stabili, Bonifiche ferraresi), altri rami industriali (tra le cessioni principali quelle di Arenella e della Funicolare principale di Napoli), diverse altre partecipazioni italiane ed estere (14%), oltre a varie liquidazioni, sofferenze e contenzioso (15%) (ivi, pp. 60-61).

[972](#) *Relazione del commissario [V. Tecchio] sull'esercizio 1943*, Milano, 30 aprile 1944, in IRI, *Esercizio 1943*, s.n.t., pp. 5 e 15 (Asiri, II, Archivio storico, Documentazione a stampa, «Bilanci annuali»).

[973](#) *Relazione del commissario straordinario [Piccardi] sul bilancio per l'esercizio 1944*, cit., pp. 8-10.

[974](#) P. Saraceno, *Origini, ordinamenti e attività svolta*, cit., p. 67. I valori relativi ai danni di guerra, qui ripresi dalla *Nota sui danni di guerra subiti dalle principali aziende del gruppo* posta in appendice allo studio di Saraceno, sono desunti dalle denunce presentate dalle singole aziende in vista dell'ottenimento di risarcimenti.

[975](#) *Relazione del Commissario straordinario [Piccardi] sull'esercizio 1945*, cit., pp. 30-31. Nella contemporanea deposizione resa alla Sottocommissione industria della Commissione economica per la Costituente Piccardi precisava che alla stima di 100 miliardi circa dei danni da distruzioni belliche concorrevano principalmente i danni alle navi Finmare per 60 miliardi, quelli all'Ilva per 7 miliardi, ai Cantieri Riuniti dell'Adriatico per 5 miliardi, gli impianti asportati dalla Siac per 7-8 miliardi. In termini fisici la diminuzione della capacità produttiva era così indicata dalle aziende: Navalmeccanica 50%; Alfa Romeo Pomigliano 80%; Ansaldo Pozzuoli 90%; Silurificio italiano 40%; Terni 70% per gli impianti elettrici, 70% per il settore chimico, 30% per il settore siderurgico; Ilva 30%; Siac 80%; Dalmine 10%; Ansaldo 5-25% secondo gli stabilimenti; Alfa Romeo di Milano 50% (valutazione ritenuta però eccessiva dal commissario straordinario); Crda complessivamente 40% (di cui Officine aeronautiche 56%, S. Marco 40%, S. Rocco 10%, Officine elettromeccaniche 20%, Officine S. Andrea 20%). Il commissario avvertiva però trattarsi «di cifre molto aleatorie e sulle quali non si può fare nessun affidamento definitivo» (*Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., pp. 21-22).

[976](#) I tedeschi avevano asportato macchine e impianti dagli stabilimenti di Terni, Ilva, Oto, Saigs e Siac. Quest'ultimo impianto siderurgico, considerato tra i migliori

d'Europa e costato circa 600 milioni di lire nel 1940-42 (pari a 7-8 miliardi a fine 1945), fu totalmente smontato e trasportato in Germania. Le forze armate alleate avevano proceduto alla requisizione sia di interi stabilimenti (come lo stabilimento del Fusaro del Silurificio italiano, quello di Pozzuoli dell'Ansaldo, lo stabilimento della Saigs in Terni), sia di parti di stabilimento, sia di materie prime e di macchinari. Molte di tali requisizioni erano avvenute «in modo regolare e talvolta senza che neppure si procedesse a un riconoscimento in contraddittorio delle cose asportate» (*Relazione del commissario dell'IRI [Piccardi] al presidente del Consiglio dei ministri e ai ministri del Tesoro, delle Finanze e dell'Industria e commercio, cit.*).

[977](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi, cit., p. 22.*

[978](#) Indicatori dell'alta qualità raggiunta dalla flotta Finmare prima della guerra erano «la sua età media (anni 15 contro 23 anni per la flotta restante), l'alto tonnellaggio medio per unità (t. 6.595 contro t. 2.032 per la flotta restante) e la disponibilità di unità passeggeri che erano tra le più note della marina mondiale del tempo. [...] La flotta si arricchì poi, nel corso del conflitto, di un nucleo di 17 nuove unità costruite secondo il nuovo programma Finmare» (P. Saraceno, *Origini, ordinamenti e attività svolta, cit., pp. 376-377*).

[979](#) «Andarono perduti tutti i grandi *liners*, salvo quattro che erano però di più lontana costruzione (Vulcania, Saturnia, Conte Grande e Conte Biancamano) e tutte le nuove costruzioni entrate in esercizio nel periodo bellico» (*ibid.*).

[980](#) «Le conseguenze della catastrofica situazione determinata dal conflitto nella situazione del Gruppo Finmare sono sintetizzate nel fatto che il capitale sociale della Finmare, che ammontava a 900 milioni di lire prebelliche, non ha potuto subire alcuna rivalutazione per conguaglio monetario» (*ibid.*).

[981](#) *Ibid.*

[982](#) Lo stabilimento di Pomigliano era sorto prima della guerra in collaborazione tra l'Alfa Romeo di Milano per i motori e i Crda di Monfalcone per le cellule per aerei. Dotata anche di tutte le installazioni e del personale tecnico per lo studio e la progettazione, l'impresa aveva comportato «un rilevante sforzo tecnico e finanziario. L'investimento complessivo può commisurarsi a circa 40 miliardi di lire attuali [1954] e l'occupazione raggiunse 6.000 unità. Purtroppo, le vicende belliche portarono alla distruzione totale dello stabilimento, che fu letteralmente raso al suolo; ne conseguì la dispersione della preziosa organizzazione tecnica che era stata apprestata con rilevante impiego di mezzi e di energie. In conseguenza, nel dopoguerra a Pomigliano d'Arco non poté porsi un problema di riconversione, ma quello della costruzione di nuove unità produttive» (*ivi, p. 44*).

[983](#) *Ivi, p. 378.*

[984](#) Il valore totale delle asportazioni germaniche subite dalla Timo si stimava intorno a 110 milioni di lire a gennaio 1945, cui andavano assommati 112 milioni per lavori per conto dei tedeschi come stesura di linee, centraline, allacciamenti permanenti e di fortuna («Requisizioni di materiali e lavori effettuati per ordine e nell'interesse delle autorità germaniche», cit.).

[985](#) Nota informativa «Monte Amiata», non firmata ma presumibilmente della dirigenza della società, Roma, 17 agosto 1944, in Asiri, I, Società Monte Amiata, fasc. «Composizione del consiglio di amministrazione e del collegio dei sindaci», coll. ACS R 521.

[986](#) Come precisano le schede sulle aziende IRI redatte poco dopo la liberazione di Roma e conservate nell'Archivio IRI sotto le singole posizioni, che informano di quali membri degli organi direttivi si trovassero già nell'Italia liberata, se avessero o meno la piena rappresentanza giuridica della società e quali dirigenti fossero presenti nella capitale. Per il caso della Monte Amiata cfr. la nota precedente.

[987](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., p. 29.

[988](#) Sergio Paronetto era stato assunto all'IRI dal 1° gennaio 1934 su segnalazione di Saraceno, al quale era legato da parentela per via materna e «valtellinese». Da allora aveva affiancato Menichella facendo parte delle équipes di funzionari e tecnici esterni che avevano studiato tutte le più importanti iniziative dell'Istituto. Aveva poi seguito l'attività e la gestione finanziaria di alcune aziende «non certo fra le più importanti, ma interessanti per la loro natura che era, prevalentemente, di industrie chimiche». Negli anni successivi al 1939, «esauritasi la fase delle grandi operazioni dell'IRI, il lavoro si venne spezzettando in numerose pratiche di minore importanza»: in questo periodo collaborò alla redazione della relazione annuale sul bilancio. Cfr. M.L. Paronetto Valier, *Sergio Paronetto. Libertà d'iniziativa e giustizia sociale*, Roma 1991, pp. 32-33. Una sintesi dei suoi scritti sull'IRI negli anni Trenta e durante la guerra ivi, pp. 57-87. Nel periodo dell'occupazione tedesca di Roma l'abitazione di Paronetto fu un importante punto di riferimento per i redattori del cosiddetto «Codice di Camaldoli» e per i ritrovi degli esponenti dei partiti antifascisti. Morì nel marzo 1945.

[989](#) Come ricordava Guido Carli in un'intervista citata ivi, p. 35.

[990](#) *Precedenti e prospettive nel campo della socializzazione*, cit. Tra le carte dell'Ispettorato IRI e nel fondo Archivio storico sono conservate altre copie della stessa relazione, con paginazione differente e talora col titolo «Il problema della socializzazione e l'IRI». Il documento è stato parzialmente pubblicato in M.L. Paronetto Valier, *Sergio Paronetto*, cit., pp. 250-264. Per una sintesi cfr. L. Avagliano, «*La mano visibile*», cit., pp. 166-170.

[991](#) *Precedenti e prospettive nel campo della socializzazione*, cit., pp. 38-39.

[992](#) F. Rodano, *Problemi della Costituente. L'IRI*, in «Il Politecnico», n. 29, maggio 1946, p. 45. Secondo Margherita Pelaja (*L'industria di Stato*, cit., pp. 49-76) il dibattito sull'IRI nei primi anni fu piuttosto povero e caratterizzato da una notevole dose di confusione e vaghezza, anche per l'incapacità della sinistra di cogliere le specificità dell'azionariato di Stato e la tendenza a ricondurre sempre la discussione al tema della nazionalizzazione delle «industrie chiave».

[993](#) *Ricostruire. Resoconto del Convegno economico del Pci (Roma, 21-23 agosto 1945)*, a cura del Centro di studi economici del Pci, Roma 1946, pp. 131-133, relazione di Angelo Di Gioia. Il tema dell'IRI non era però presente nelle relazioni finali e nelle mozioni conclusive del convegno.

[994](#) Cfr. L. Ciofi degli Atti, *Il problema dell'IRI*, in «Critica economica», II, n. 7, 1947, pp. 27-42; *Atti della prima Conferenza nazionale dei Centri economici per la ricostruzione, Roma, 21-30 maggio 1947*, Roma 1947. Una rassegna delle posizioni delle sinistre nel 1947, quando le analisi e le proposte si fanno più precise, in M. Pelaja, *L'industria di Stato*, cit., pp. 59-62.

[995](#) Tra 1944 e 1945 Rodano pubblicò vari articoli sull'IRI sulla «Voce operaia», periodico romano del Partito della sinistra cristiana. Alcuni di essi furono ripubblicati sulla «Voce del lavoratore», organo del Partito della sinistra cristiana nel Nord. Nel 1946 sul «Politecnico» di Milano uscì l'ampio articolo *Problemi alla Costituente. L'IRI*: n. 29, maggio (*Che cosa è l'IRI; che cosa ne pensano i partiti? e Formazione dell'IRI fenomeno del capitale finanziario italiano*), n. 30, giugno (*Come ha funzionato l'IRI: capitale finanziario, tecnici, proletariato*) e n. 31, luglio-agosto (*L'IRI e la democrazia*). Tra i giovani funzionari IRI che afferivano al Partito della sinistra cristiana vi era Giovanni Ceriani Sebregondi, membro del Cln lombardo, entrato nel 1946 all'Ufficio studi dell'IRI di Milano e quindi trasferitosi a Genova in qualità di segretario generale di Angelo Saraceno, appena nominato direttore dell'Ansaldo, azienda che dovettero entrambi lasciare nel 1949.

[996](#) Un'ampia rassegna delle posizioni delle sinistre in G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, Roma 1983, pp. 73-93.

[997](#) F. Rodano, *Problemi della Costituente. L'IRI*, cit.

[998](#) Ivi, p. 45.

[999](#) Ivi, p. 44.

[1000](#) *Ibid.* Al riguardo si veda F. De Giorgi, *Tecnica e tecnici. Stato e ceti medi nel pensiero dei cattolici comunisti*, in «Storia contemporanea», XV, 1984, pp. 105-122.

[1001](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., p. 29.

[1002](#) *Interrogatorio del dott. Angelo Costa*, in Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica*, cit., vol. II, t. II, p. 89. La posizione di Costa richiama quanto sostenuto l'anno precedente da Guido Carli che, dopo aver approfondito in uno scritto del 1942 il problema del «burocratismo economico» nell'economia pianificata, in un testo del 1945 pubblicato dal Partito liberale italiano (*La riforma industriale*) accettava il principio che lo Stato «deve imporre lo sviluppo del processo economico in conformità di una linea di solidarietà sociale» e sottolineava la positività degli interventi diretti dello Stato tramite l'Istituto per la ricostruzione industriale. Solamente criticava il fatto che i rapporti dell'IRI con le aziende controllate non si limitassero all'esame dei bilanci e passassero piuttosto dai «rapporti personali fra i dirigenti dell'istituto e quelli delle aziende [...]». Ma proprio in questo elemento personale risiedono i maggiori pericoli. L'organizzazione dell'IRI può paragonarsi a quella di una piramide, che anziché sulla base, poggia sul vertice. Gravi in uno Stato totalitario, tali pericoli non lo sono meno in uno Stato democratico» (ora in *Guido Carli dalla formazione a servitore dello Stato*, cit., p. 202). Cfr. G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, cit., pp. 93-109.

[1003](#) *Interrogatorio del dott. Raffaele Mattioli*, in Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica*, cit., vol. IV, *Credito e assicurazione*, t. II, p. 292.

[1004](#) Ivi, vol. II, t. I, pp. 185 sgg.

[1005](#) Ivi, vol. II, t. III, p. 43, risposta della Edison al questionario n. 3.

[1006](#) Ivi, pp. 43-44, risposta della Finsider.

[1007](#) «I consigli di amministrazione sono affollati di vecchi vassalli dei sopra indicati interessi [privati], i quali conducono una politica economica a tutto danno dello Stato e della produzione; e ciò nel nome di discutibilissime competenze tecniche ed economiche» (ivi, p. 45, risposta della Camera confederale del lavoro di La Spezia).

[1008](#) *Ibid.*

[1009](#) Ivi, p. 49.

[1010](#) *Interrogatorio dell'ing. Oscar Sinigaglia*, ivi, vol. II, t. II, pp. 5-6.

[1011](#) Ivi, p. 13.

[1012](#) G. Stamatì, *Il problema dell'IRI nell'economia italiana*, cit.

[1013](#) «Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.

[1014](#) Giuseppe Paratore (Palermo 1876-Roma 1967) fu più volte ministro prima del fascismo. Dopo la Liberazione divenne presidente di Assonime. Eletto

deputato all'Assemblea costituente, si iscrisse al gruppo dell'Unione democratica nazionale. Tra i suoi incarichi la vicepresidenza della II Commissione per l'esame dei disegni di legge.

[1015](#) La proposta di assegnare le due vicepresidenze a Pesenti e Campilli fu avanzata dal ministro Scoccimarro (ACS, *Verballi del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. VI, *Governo De Gasperi (10 dicembre 1945-13 luglio 1946)*, t. I, pp. 506 e 536-537, seduta del 2 marzo 1946; t. II, pp. 977-979, seduta del 18 aprile 1946).

[1016](#) D.I.I. 5 marzo 1946, *Cessazione della gestione commissariale e nomina del presidente del consiglio di amministrazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*; d.I.I. 5 marzo 1946, n. 102, *Attribuzione temporanea al presidente del Consiglio di amministrazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI) dei poteri spettanti agli organi deliberativi dell'istituto stesso*.

[1017](#) Relazione accompagnatoria al provvedimento citato nella nota seguente. La discussione in Consiglio dei ministri si soffermò soprattutto sulla composizione del consiglio di amministrazione. A questo riguardo Scoccimarro (Pci) e Barbareschi (Psi) proposero l'inclusione di un rappresentante della Cgil, dato il grande numero di operai dipendenti dalle aziende IRI (ACS, *Verballi del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. VI, t. II, pp. 826-827, 949-950 e 977, sedute del 6 e 18 aprile 1946).

[1018](#) D.I.I. 19 aprile 1946, n. 446, *Modificazioni alle norme per l'organizzazione permanente dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*.

[1019](#) Lettera di Menichella a Paratore, Roma, 1° giugno 1946, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Studi e Memorie sull'IRI dal 1933 al 1954, 1933-1943, coll. ACS N 024.

[1020](#) D.p.c.m. 1° novembre 1946, *Nomina di vicepresidenti e di membri esperti del Consiglio di amministrazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale*; d.m. Finanze 11 novembre 1946, *Nomina di due membri del Collegio sindacale dell'Istituto per la ricostruzione industriale*.

[1021](#) D.I.I. 5 marzo 1946, n. 86, *Aumento del fondo di dotazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*. Su richiesta dei ministri Scoccimarro e Gronchi fu stabilito che tale aumento poteva essere utilizzato solo per finanziamenti ad aziende di cui l'IRI possedeva la totalità o la prevalenza delle azioni, oppure per l'acquisto di azioni in occasione di aumenti di capitale.

[1022](#) Nella riunione con i ministri interessati, svoltasi presumibilmente nel febbraio 1946, prima dell'accettazione della presidenza dell'IRI, Paratore aveva dichiarato che il fabbisogno finanziario dell'Istituto ammontava a 25 miliardi tra spese di ricostruzione e riconversione impianti, spese di ricostituzione magazzini e

circolante e disavanzi di esercizio, in particolare per le paghe alle maestranze esuberanti. Per le vive insistenze del ministro Corbino, tuttavia, la richiesta si limitò a 10 miliardi di aumento del fondo di dotazione, concesso con il provvedimento citato nella nota precedente.

[1023](#) Cfr. *supra*, nota 25.

[1024](#) «Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario [Piccardi] dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946», cit.

[1025](#) A fine 1946 si stimava che il fabbisogno finanziario dell'IRI fosse il seguente: 15 miliardi già stanziati dall'Istituto, 1 miliardo per la San Giorgio, 9,5 miliardi per le linee aeree (lettera del presidente dell'IRI ai ministri del Tesoro e delle Finanze, Roma, 11 novembre 1946, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1946», coll. ACS N 116,1).

[1026](#) D.l.c.p.s. 4 settembre 1946, n. 88, *Provvedimenti speciali per la concessione dei servizi di trasporto aereo interni e internazionali di linea*.

[1027](#) Le nuove sottoscrizioni di capitale riguardarono: su invito delle autorità governative l'Ente approvvigionamento carboni, una nuova iniziativa meccanica siciliana (Omsa), la Fama - Fabbriche meccaniche di Napoli, la San Giorgio di Genova; su iniziativa dell'IRI le società del gruppo elettrico Sip, Sme e Società trentina di elettricità. I nuovi investimenti per ricostruire gli impianti distrutti dalla guerra interessarono lo stabilimento Ansaldo a Pozzuoli e quello dell'Alfa Romeo a Pomigliano d'Arco (Verbali del consiglio di amministrazione dell'IRI, sedute del 7 e 8 gennaio 1947, in Asiri, II, Affari generali, Organi deliberanti di controllo e di coordinamento, Consiglio di amministrazione, coll. ID/870,2-5). L'analisi della situazione finanziaria dell'IRI tra 1946 e 1947, il lavoro istruttorio compiuto dal direttore generale, i suoi difficili rapporti con il presidente Paratore sono ricostruiti da A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., sulla base delle carte dell'archivio privato di Malvezzi.

[1028](#) Lettera di Malvezzi a Paratore del 3 marzo 1947 e altre successive, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Direttore Malvezzi. Presidente Paratore. Commissario Imbriani Longo, coll. SD/1387,2. Sui contrasti tra il direttore generale e i vertici dell'IRI cfr. A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., pp. 259-261. Dopo una pausa le tensioni interne riesplosero a fine giugno, portando a un nuovo commissariamento dell'Istituto.

[1029](#) Verbale della seduta del 9 aprile 1947, in ACS, *Verbali del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. VIII, *Governo De Gasperi (2 febbraio-21 maggio 1947)*, Roma 1997, p. 433. Sull'opposizione di Einaudi al finanziamento dell'IRI cfr. A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., pp. 254-256.

[1030](#) Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit.

[1031](#) In un promemoria del maggio 1947 era confermato il sistema delle holding di settore, che grazie alla loro autonomia facilitavano la soluzione dei problemi tecnici, amministrativi e finanziari delle aziende alleggerendone l'IRI. Si proponeva però di riorganizzare gli uffici centrali articolando l'Istituto in tre sezioni distinte – finanziaria, siderurgico-meccanica e aziende varie –, ciascuna governata da un comitato e un direttore generale. I tre direttori generali avrebbero costituito il direttorio dell'Istituto. Dei comitati delle sezioni avrebbe fatto parte anche un rappresentante dei consigli di gestione («Pro memoria» del presidente IRI, inviato l'8 maggio 1947 ai ministri Campilli, Morandi e Sereni insieme a uno schema di decreto per l'esecuzione dei provvedimenti proposti, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1946», coll. ACS N 116,1).

[1032](#) Un documento del 1947, intitolato *Note per una nuova organizzazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale*, non firmato, esprime apertamente la visione interventista e tecnocratica secondo cui l'IRI avrebbe dovuto essere un «organo tecnico» al servizio dello Stato, in particolare attraverso i Servizi studi e piani. Tutte le partecipazioni e gli interessi economici statali avrebbero dovuto essere concentrati nell'IRI, che in tal modo sarebbe diventato il gestore dell'intero patrimonio industriale dello Stato. Ciò richiedeva però di precisare i limiti della presenza statale e, di conseguenza, di alienare una parte delle partecipazioni. Nel consiglio di amministrazione dell'IRI sarebbero dovuti sedere meno rappresentanti dei ministeri e più tecnici, esperti, esponenti del mondo dell'industria, i quali potevano garantire una maggiore autonomia all'ente, oltre a facilitare la collaborazione con l'industria privata e introdurre stimoli all'emulazione. Nei rapporti con le imprese controllate l'IRI avrebbe dovuto esercitare un controllo tecnico, finanziario e amministrativo; e a tale scopo occorreva potenziare e rendere più autonomo l'Ispettorato, al limite dotandolo di un proprio consiglio di amministrazione (Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Direttore Malvezzi. Presidente Paratore. Commissario Imbriani Longo, coll. SD/1387,5).

[1033](#) La presidenza dell'IRI aveva chiesto a Merzagora di esprimere un parere su alcuni punti qualificanti della gestione dell'istituto, in particolare su struttura e funzionamento, criteri e limiti del suo intervento nei vari settori industriali, situazione economica e finanziaria delle aziende controllate, rapporti col Demanio militare. Una copia del rapporto Merzagora, intitolato *Appunti per il Comitato di presidenza* e datato 24 febbraio 1947 (il Comitato di presidenza lo prese in esame quattro giorni dopo), è conservata tra le carte Malvezzi con le postille di quest'ultimo. Di qui la sintesi di A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., pp. 249 sgg. Cfr. anche M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del*

potere democristiano (1944-1949), Milano 1974; G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, cit., p. 129; N. De Ianni, *Tra industria e finanza*, cit., p. 45.

[1034](#) A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit.

[1035](#) Appunti dell'adunanza dell'Ufficio di presidenza del 28 febbraio 1947, in Asiri, II, Affari generali, Organi deliberanti e di controllo, Ufficio di presidenza, coll. ID/870,3.

[1036](#) Dopo un incontro con il presidente del Consiglio, Paratore chiese al governo un'anticipazione di 2 miliardi l'anno per vent'anni, o almeno un'anticipazione provvisoria di 5 miliardi (lettera di Paratore al presidente del Consiglio De Gasperi, Roma, giugno 1947, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948. Corrispondenza con autorità di governo [...] fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1947», coll. ACS N 116,1).

[1037](#) Un'ipotesi di divisione dei compiti tra IRI e Imi in questo ambito era stata prospettata da Malvezzi con la nota «Finanziamenti a industrie private da parte dello Stato», trasmessa al presidente IRI il 30 ottobre 1946 con preghiera di farla avere al ministro dell'Industria (Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1946», coll. ACS N 116,1).

[1038](#) Il 12 gennaio 1947 l'Ufficio studi presentò un programma di realizzi, per un valore di circa 24 miliardi, mediante la cessione di titoli scelti fra le partecipazioni in cui risultava carente «un reale interesse per la politica industriale dello Stato», come attività agricole, attività immobiliari urbane, attività industriali non interessanti i fini istituzionali dell'ente, le partecipazioni industriali di minoranza, quelle già in corso di realizzazione o in liquidazione, le attività industriali estere non rappresentanti interessi di gruppo, oltre all'eventuale ricavo di 3,5 miliardi derivante dalla vendita delle quote superanti il 60% del capitale delle banche di interesse nazionale. Attraverso un'operazione di anticipo sulla massa dei beni da realizzare da parte di un consorzio di banche l'IRI avrebbe potuto disporre di circa 20 miliardi, procurandosi così i mezzi per «una finanza sua» (citato in A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., p. 247).

[1039](#) In attesa della costituzione di una finanziaria meccanica, nel 1946 l'IRI convocò vari incontri tra i rappresentanti, funzionari e tecnici delle aziende meccaniche «per centralizzare le iniziative nel campo commerciale e per coordinare l'attività produttiva nei diversi settori, anche per quanto riguarda le esportazioni». Un'analogha iniziativa era auspicata per coordinare le imprese del ramo della meccanica di precisione, San Giorgio e Filotecnica Salmoiraghi (Verbali del consiglio di amministrazione dell'IRI, seduta del 7 gennaio 1947, cit.).

[1040](#) «Formalmente le banche non si mostrarono riluttanti a questa iniziativa», fu il successivo commento di Malvezzi, «ma dopo gli incidenti avvenuti con esse in

causa delle trattative finanziarie del febbraio 1947, il presidente non ritenne più di riunirle dopo la prima riunione di fine gennaio '47» (Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit.).

[1041](#) «Per Sudameris ho convocato domani mattina Mattioli a Milano per sentire delle sue intenzioni; ad ogni modo, gli do l'ordine fermo che nessuna iniziativa venga presa senza l'assenso dell'IRI» (lettera di Malvezzi a Paratore, Roma, 4 maggio 1947, sottolineato nell'originale, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Direttore Malvezzi. Presidente Paratore. Commissario Imbriani Longo, fasc. «Corrispondenza del presidente. Lettere del direttore generale Malvezzi al presidente Paratore», coll. SD/1387,2).

[1042](#) Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit.

[1043](#) Cfr. ad esempio il promemoria «Approvvigionamento materiali siderurgici alle aziende navali e meccaniche [...]», Roma, 20 marzo 1947, non firmato, relativo a due riunioni svoltesi il 18 marzo 1947 presso l'IRI tra le industrie meccaniche e navali e tra le industrie siderurgiche (Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale [IRI Roma], Problemi e studi diversi, fasc. «Coordinamento attività commerciale delle aziende», coll. ID/610,6 ex 5).

[1044](#) Lettera circolare dell'IRI alle aziende meccaniche e navali del gruppo e a Finsider, Roma, 15 novembre 1946, *ibid.*

[1045](#) «Coordinamento dell'attività dell'industria meccanica e dei cantieri navali del gruppo IRI», nota formata dall'ing. G. Vidulich Premuda, Roma, 14 marzo 1946, *ibid.*

[1046](#) Si veda la corrispondenza tra l'IRI (nella persona dell'ingegner Sarracino), la Deltec (diretta dall'ingegner Cesare Sacerdoti, un uomo IRI) e le singole aziende in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale (IRI Roma), Piano Marshall, coll. ID/606.

[1047](#) «Coordinamento dell'attività dell'industria meccanica e dei cantieri navali del gruppo IRI», a cura di Vidulich Premuda, cit.

[1048](#) Le riunioni si svolsero presso l'IRI nei giorni 12-14 dicembre 1946. Corrispondenza e materiali diversi – sovente predisposti da Vidulich Premuda – sono conservati in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale (IRI Roma), Piano Marshall, coll. ID/606; ivi, Problemi e studi diversi, coll. ID/610,6 ex 5; ivi, «Commesse belliche», coll. ID/611, 1 ex 6.

[1049](#) «Aziende navali e meccaniche del gruppo IRI. Approvvigionamento delle materie prime ad esse occorrenti per il 1947 ed il 1° semestre del 1948», a cura dell'Ufficio rapporti con l'estero dell'IRI, Roma, 31 gennaio 1947, in Asiri, II, Affari

generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale, Attività del Mezzogiorno, «Materie prime occorrenti per le industrie IRI [...]», coll. ID/613,1 ex 8.

[1050](#) Lettere della Filotecnica Salmoiraghi relative ai rapporti commerciali con il Venezuela e altri paesi, Milano, 21 e 26 novembre 1946, in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale (IRI Roma), Commercio con l'estero. Riunioni aziende.

[1051](#) «Note sull'attività sviluppata dall'Ufficio rapporti con l'estero» dell'ing. Vidulich, 21 luglio 1947; «Pro memoria per il commissario», di L. Ottolenghi, 29 agosto 1947, entrambi in Asiri, II, Archivio storico, Sistemazione aziende pervenute all'IRI. Studi di settore, «Use. Ufficio sviluppo esportazione», coll. ACS N 053.

[1052](#) Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit. Al settembre 1947 lo statuto-tipo dei consigli di gestione delle aziende IRI doveva ancora essere approvato e applicato.

[1053](#) Nel 1945, su richiesta delle organizzazioni economiche e sindacali napoletane, l'IRI aveva istituito nella città partenopea una scuola interaziendale che riprendeva, unificandole, le scuole professionali precedentemente attive in Alfa Romeo, Navalmeccanica e Ansaldo.

[1054](#) Seduta del 3 luglio 1947, in ACS, *Verbali del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. IX, *Governo De Gasperi (31 maggio 1947-23 maggio 1948)*, Roma 1998, t. I, p. 206.

[1055](#) Cioè di Paratore e di Sinigaglia, mentre non si aveva notizia delle intenzioni di Pesenti.

[1056](#) Seduta del 10 luglio 1947, in ACS, *Verbali del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. IX, t. I, pp. 310-312. La discussione fu abbastanza animata, anche se il verbale è scarno. Inizialmente la maggior parte degli intervenuti, salvo Togni, riteneva opportuno ricostituire l'amministrazione ordinaria dell'Istituto. Secondo De Gasperi il problema era «anche di natura strettamente politica. Si vuol far credere che noi – governo reazionario – vogliamo smobilitare l'IRI, organo di controllo nazionale. Bisogna evitare questa sensazione». Einaudi propose vari nominativi per la presidenza (Ernesto Rossi, Lombardo, Mattioli, Tremelloni), Merzagora disse di preferire Lombardo e aggiunse due nomi di politici (Campilli e Vanoni) e due di tecnici (Marchesano e Imbriani Longo), Togni si espresse a favore dei due politici. In ogni caso il mandato sarebbe stato temporaneo e orientato a riordinare l'IRI. Questo anche nel caso della soluzione di compromesso, ipotizzata da Merzagora, di confermare per tre mesi il consiglio di amministrazione in carica, benché acefalo, con Sinigaglia vicepresidente anziano. Alla fine si trovò l'intesa sulla nomina a commissario straordinario di Imbriani Longo, con il compito di proporre sollecitamente un progetto di riforma dell'Istituto

d'intesa con un ristretto comitato composto da Del Vecchio, Togni e Paratore. Nella successiva seduta dell'11 luglio emersero altre candidature alla carica di commissario – Einaudi rilanciò Ernesto Rossi, Gonella propose Torchiani, Santoro e Beltrami – ma Merzagora insistette sul nome di Imbriani Longo (ivi, pp. 358-359).

[1057](#) Giuseppe Imbriani Longo, ingegnere edile, aveva lavorato nel Genio civile e come consulente della Banca Nazionale del Lavoro, nella quale era divenuto soprintendente della Sezione di credito fondiario. Dal 1934 era stato nominato amministratore delegato della società Italstrade, entrata a far parte del gruppo IRI, e si era fatto apprezzare nell'opera di risanamento delle società del gruppo Puricelli. Amico di Menichella, finita la guerra tornò in Bnl come direttore generale, carica che conservò dal 1945 al 1967. Una sintesi della sua azione all'IRI in G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, cit., pp. 127 sgg.

[1058](#) Lettera di Imbriani Longo ai ministri del Tesoro e dell'Industria, Roma, 26 luglio 1947, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1947», coll. ACS N 116,1.

[1059](#) «Cito il caso del Banco di Napoli, che non vuole accordare il rinnovo di un riporto di 750 milioni scadente in questi giorni, se non a condizione che l'IRI provveda ad una ingente decurtazione» (il commissario straordinario Imbriani Longo al ministro del Tesoro Del Vecchio, Roma, 27 agosto 1947, *ibid.*).

[1060](#) D.l.c.p.s. 21 luglio 1947, n. 709, *Autorizzazione al Tesoro dello Stato a concedere all'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI) una anticipazione di 5 miliardi di lire*, anticipazione che fu subito utilizzata per rimborsare i prefinanziamenti bancari e i bisogni più urgenti di luglio e agosto; d.l.c.p.s. 2 ottobre 1947, n. 1037, *Anticipazione all'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*. Nella relazione accompagnatoria di quest'ultimo provvedimento si specificava: «premesso che al fabbisogno dei complessi meccanici facenti capo all'IRI si farà fronte mediante le speciali provvidenze previste per l'industria meccanica» (ACS, *Verbali del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. IX, t. I, p. 743). Per quanto riguarda i prestiti a breve termine, vanno ricordati: d.l.c.p.s. 27 giugno 1946, n. 109, *Concessione di mutui ad interesse a termine breve alle società per azioni con partecipazione dello Stato*; d.l. 18 gennaio 1948, n. 31, *Costituzione di un fondo per la concessione di mutui ad interesse a breve termine alle società per azioni con partecipazione dello Stato ed a talune aziende patrimoniali dello Stato*.

[1061](#) D.l.c.p.s. 11 dicembre 1947, n. 1395, *Aumento del fondo di dotazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*; d.l. 23 gennaio 1948, n. 9, *Aumento del fondo di dotazione dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*. Alcuni mesi prima l'allora direttore generale Malvezzi aveva espresso l'opinione che invece di aumentare il fondo di dotazione fosse preferibile un finanziamento statale non a fondo perduto, ma a lunga scadenza, «allo scopo di mantenere a IRI

la sua caratteristica di ente *sui generis* [...] e anche per poter meglio trattare con l'industria americana per intese finanziarie ed accordi che più difficilmente vengono trattate con aziende ritenute di pertinenza dello Stato» (nota di Malvezzi sulla «Situazione finanziaria IRI» al 31 gennaio 1947, datata 12 febbraio 1947, citata in A. Zussini, *Una battaglia solitaria all'IRI*, cit., pp. 247-248).

[1062](#) «I crediti IRI verso le società del gruppo meccanico, che erano 232,5 milioni alla fine del 1938, sono saliti ad oggi a circa 30 miliardi. Soltanto l'Ansaldo, l'Oto, la Navalmeccanica, i Cantieri Riuniti dell'Adriatico, la San Giorgio, la Alfa Romeo e la Filotecnica negli ultimi due anni e mezzo hanno assorbito l'83% dell'ammontare complessivo degli investimenti dell'istituto. Tali erogazioni, oltretutto dalle difficili condizioni delle aziende, sono state determinate dal fatto che esse, salvo qualche rara e limitata eccezione, non hanno avuto la possibilità di ottenere né mutui per la ricostruzione degli impianti [salvo il mutuo Imi per conto del Tesoro, di circa 600 milioni, a favore della San Giorgio e della Navalmeccanica], né facilitazioni bancarie di esercizio, né liquidazioni di danni di guerra e non hanno attuato alcun aumento di capitale sociale» (relazione di Imbriani Longo sulla «Industria meccanica-cantieristica dell'IRI», Roma, 25 settembre 1947, trasmessa lo stesso giorno al ministro del Tesoro, in Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Situazioni contabili e fabbisogno finanziario 1945-1948, fasc. «IRI. Situazione finanziaria. Corrispondenza 1947», coll. ACS N 116,1).

[1063](#) Lettera di Imbriani Longo al ministro dell'Industria, Togni, Roma, 10 ottobre 1947, in cui il commissario IRI suggeriva varie opere pubbliche per riassorbire parte della disoccupazione (Asiri, II, Archivio storico, Miscellanea, Direttore Malvezzi. Presidente Paratore. Commissario Imbriani Longo, coll. SD/1387,4).

[1064](#) F. Fauri, *'La strada scabrosa del risanamento economico delle aziende': la missione impossibile del Fim*, in «Imprese e storia», n. 36, 2007, pp. 193-218; A.M. Locatelli, *La meccanica agevolata. Dal controllo corporativo al Fondo industria meccanica (1929-1957)*, in *L'intervento dello Stato nell'economia italiana*, cit., pp. 387-416.

[1065](#) *Statuto della Società per azioni Finanziaria meccanica - Finmeccanica*, approvato dall'assemblea il 18 marzo 1948. Cfr. M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione*, cit., pp. 372-382; G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, cit., pp. 149-167; V. Zamagni, *Finmeccanica. Competenze che vengono da lontano*, Bologna 2009, pp. 13-17.

[1066](#) Dopo la guerra Giuseppe Togni aveva fondato le prime organizzazioni sindacali e previdenziali dei dirigenti d'azienda (tra cui la Federazione nazionale dei dirigenti d'azienda industriali e la Confederazione italiana dei dirigenti d'azienda), che presiedeva. Nel Consiglio dei ministri del 22 gennaio 1948 presentò le seguenti proposte: «1. Snellimento delle funzioni esercitate dagli organi centrali dell'IRI, allo scopo di lasciare nella competenza di tale organo

solamente le questioni finanziarie e quelle concernenti l'indirizzo generale dell'istituto; 2. Completamento delle holding e devoluzione alle stesse delle funzioni di controllo economico-finanziario sulle aziende aderenti, oltre che di coordinamento tecnico sulla azione svolta dalla stessa; 3. Frazionamento dei grandi complessi industriali (Terni, Ansaldo, Ilva ecc.) e costituzione di separate gestioni per ciascuno dei gruppi aziendali omogenei; 4. Risanamento delle singole aziende mediante direzioni efficienti, piena autonomia funzionale e responsabilità personale e diretta degli amministratori; 5. Devoluzione all'IRI del controllo sulle società controllate finanziariamente dallo Stato in dipendenza di crediti ricevuti» (ACS, *Verballi del Consiglio dei ministri, luglio 1943-maggio 1948*, cit., vol. IX, t. II, p. 1717). Per le diverse posizioni in merito al nuovo statuto cfr. G. La Bella, *L'IRI nel dopoguerra*, cit., pp. 198-224.

[1067](#) D.l. 12 febbraio 1948, n. 51, *Approvazione del nuovo statuto dell'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI)*, art. 1.

[1068](#) F. Barca, S. Trento, *La parabola delle partecipazioni statali: una missione tradita*, in *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, a cura di F. Barca, Roma 1997, pp. 193-194. Alcuni anni dopo, in ben altro contesto politico ed economico, lo statuto del 1948 fu giudicato espressione di una «non scelta» tra l'ipotesi della nazionalizzazione delle imprese del gruppo e quella della soppressione dell'ente (A. Cova, *La riforma dello statuto dell'IRI (settembre 1953-dicembre 1954)*, in «Jus», LVII, 2010, p. 391).

[1069](#) Tra i nomi alternativi per la presidenza si incontra quello di Francesco Giordani. Dagli appunti di Merzagora: «febbraio 1948. Battaglia grande in Consiglio dei ministri per la presidenza dell'IRI. Mattioli e Menichella si battono per interposta persona contro Marchesano. La Malfa andò da Pacciardi per assicurarsi anche il suo siluro. Marchesano trova delle grandi difficoltà. Si sostiene che egli è l'uomo di Pirelli, di Motta, di Cini. Difendo Marchesano in tutti i modi: 'Egli è l'uomo di quegli uomini come io sono di Ford', e leggo il suo *curriculum vitae*. Saragat chiede di poter fare un tentativo con Giordani prima di nominare Marchesano» (cit. in N. De Ianni, *Tra industria e finanza*, cit., p. 47, nota).

[1070](#) Comitato interministeriale per la ricostruzione, *Piano di primo aiuto all'economia italiana (31 gennaio 1945)*, Roma 1945.

[1071](#) La relativa documentazione è conservata in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale (IRI Roma), Piano Marshall, coll. ID/606. Sulla stretta collaborazione tra Saraceno e gli ufficiali delle forze alleate cfr. P. Saraceno, *Intervista sulla ricostruzione, 1943-1953*, a cura di P. Villari, Roma-Bari 1977; Id., *La riattivazione dell'industria italiana: il primo programma dopo la liberazione di Roma*, in *L'altro dopoguerra. Roma e il Sud, 1943-1945*, a cura di N. Gallerano, Milano 1985, pp. 53-60.

[1072](#) Un'anticipazione del «piano transitorio 1945» predisposto dalla Sezione industria della Commissione centrale economica del Clnai, che aggiornava l'originario «piano di primo aiuto», è contenuta nel promemoria all'ammiraglio Stone, commissario capo dell'Acc, Roma, 30 maggio 1945, in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio tecnico centrale (IRI Roma), Piano Marshall, fasc. «[Cir, Piano di primo aiuto all'economia italiana]», ID/606, 2 ex 1. A fine maggio il piano fu trasmesso al commissario dell'IRI Nord, Malvezzi.

[1073](#) Prima dell'estate 1945 una bozza fu diffusa a numerosi enti, imprese e gruppi industriali e associazioni per sollecitare commenti e critiche: cfr. Clnai - Commissione centrale economica, *Piano di massima per la determinazione delle importazioni industriali dell'anno 1946*, Milano 1945. Sulla base delle osservazioni ricevute, in ottobre uscì la versione definitiva curata dalla segreteria tecnica del ministero dell'Industria e Commercio, in collaborazione con la Commissione centrale economica del Clnai e la Commissione tecnica del Cln di Napoli (Ministero dell'Industria e Commercio, *Piano di massima per le importazioni industriali dell'anno 1946*, Milano 1945. Sull'elaborazione di questi programmi cfr. la documentazione in Asiri, II, Affari generali, Ex Archivio di deposito, Ufficio IRI di Napoli, 1945, fasc. «Piano di primi aiuti», coll. ID/584,4 ex 5; ivi, Archivio storico, IRI. Trasferimento della Direzione generale a Milano, Ricostruzione post-bellica e piani di importazione per la riattivazione dell'economia italiana, fasc. «Piani transizione Clnai per importazioni di materie prime e di materiali essenziali per la riattivazione dell'industria italiana», coll. ACS N 98.

[1074](#) Ministero dell'Industria e Commercio, *Piano di massima per le importazioni industriali dell'anno 1946* cit., pp. 7-23.

[1075](#) Ministero dell'Industria e Commercio, *Piano di massima per le importazioni e le esportazioni industriali dell'anno finanziario 1946-1947*, Roma 1946. Nello stesso tempo, sulla base di una stima aggiornata dei fabbisogni per il 1947, fu presentato lo studio *L'economia italiana nel 1947. Rapporto presentato dalla Delegazione del Governo italiano al V Consiglio generale dell'Unrra*, a cura del Comitato interministeriale per la ricostruzione, Milano 1946.

[1076](#) Ministero dell'Industria e Commercio, *Piano per le importazioni e le esportazioni industriali dell'anno finanziario 1947-1948*, Roma 1947.

[1077](#) La segreteria tecnica del ministero dell'Industria fu costituita nel 1945 quale ufficio di carattere straordinario, con personale IRI. Oltre a Saraceno, direttore, ne facevano parte Bardoscia, Battistelli, Bertorello, Capanna, Ciancarelli, Costa, Di Martino, Genzini, Giordani, Jacoboni e Fella.

[1078](#) Il Centro di studi e piani tecnico-economici condivideva la sede, il personale e le attrezzature dell'Ufficio studi dell'IRI. Era retto da un consiglio direttivo composto da Pasquale Saraceno, direttore, Antonio Morelli e Vincenzo Caglioti in

rappresentanza del Cnr, Enrico Ottolenghi e Luigi Chialvo per l'IRI, Mario Ferrari Aggradi segretario generale del Cir.

[1079](#) G. Cenzato, S. Guidotti, *Il problema industriale del Mezzogiorno*, a cura del Ministero dell'Industria e Commercio, Milano 1946. Sull'Ufficio IRI di Napoli si veda *supra*, nota 52.

[1080](#) G. Cenzato, S. Guidotti, *Il problema industriale del Mezzogiorno*, cit., p. 63.

[1081](#) Ivi, p. 69.

[1082](#) P. Saraceno, *Elementi per un piano quadriennale di sviluppo dell'economia italiana*, Milano 1947. Il lavoro, relativo al quadriennio 1948-52, fu presentato da Saraceno alla prima sessione del Consiglio economico nazionale, tenutasi il 4-6 settembre 1947. All'indagine parteciparono per la parte economica Veniero Ajmone Marsan, Vincenzo Apicella, Vittorio Paretti e Ugo Sacchetti, direzione di Alberto Capanna; per la parte tecnica Egidio Bertorello, Raffaello Ciancarelli e Livio Costa, direzione di Attilio Jacoboni.

[1083](#) P. Saraceno, *Elementi per un piano economico 1949-1952. Relazione al Comitato interministeriale per la ricostruzione (edizione aggiornata al settembre 1948)*, Istituto poligrafico dello Stato, Roma 1948. Tale studio è stato ripubblicato in P. Saraceno, *Ricostruzione e pianificazione (1943-1948)*, a cura di P. Barucci, Milano 1974², pp. 231-360. Ma secondo Villari a questo documento «deve farsi risalire la responsabilità di una mancata definizione, almeno concettuale, di 'piano'. Le sfumate e impalpabili enunciazioni di Saraceno (il piano deve essere 'una specie di linea di sutura tra i programmi statali e l'attività privata'; 'non comporta in sé un ulteriore intervento dello stato nella vita economica'; 'è piuttosto un punto di riferimento', e così via limitando) furono le ombre [...] che produssero tutte le opportunità per rinviare a un futuro lontano quei compiti di direzione dello sviluppo economico che lo Stato avrebbe dovuto assumersi, e per lasciare ai gruppi privati più agguerriti la possibilità di indirizzare le scelte di politica economica del governo secondo linee preferenziali in gran parte autonome dagli interessi generali» (L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Roma-Bari 1992, pp. 307-308).

[1084](#) F. Ricciardi, *Il «management» del «governo della scarsità». L'IRI e i piani della ricostruzione economica (1943-1947)*, in «Studi storici», XLVI, n. 1, 2005, pp. 127-154; Id., *I «tecnocrati riformisti» e la ricostruzione in Italia*, in «Storia in Lombardia», XXVII, n. 2, 2007, pp. 69-82; Id., *Una modernizzazione mancata? L'IRI e i «piani economici» (dal dopoguerra al «miracolo economico»)*, paper presentato al Workshop nazionale dottorandi in Storia contemporanea, organizzato dalla Sissco (Napoli, febbraio 2006). Un altro esempio riguarda la Commissione per la riconversione creata presso il ministero dell'Industria, che produsse un primo rapporto nell'aprile 1946, ma trattò più ampiamente, l'anno successivo, della conversione dell'industria dagli ordinamenti d'anteguerra a quelli

post-bellici. A tale scopo essa raccolse trentatré monografie di specialisti sui settori industriali di maggior interesse, in parte opera di manager e tecnici del gruppo IRI, come quelle sulla siderurgia di Oscar Sinigaglia, sull'industria estrattiva del mercurio del rag. Giovanni Montagna (direttore generale della Monte Amiata), sull'ottica e la meccanica di precisione dell'ing. Gino Fanno (consulente generale della San Giorgio), sulle fonderie e lavorazioni a caldo dell'ing. Luigi Sarracino (vicedirettore IRI), sull'industria del carburo di calcio e delle ferro-leghe del dott. Franco Ghisoli (Terni). Cfr. Commissione per la riconversione, *Rapporto al ministro dell'Industria e del commercio*, Roma 1947. Il volume consiste principalmente di un rapporto redatto da Piero Casini e presentato nel febbraio 1947. Gli altri membri della Commissione per la ricostruzione erano Eugenio Anzilotti, Alessandro Brizi, Vincenzo Caglioti, Guido Carli, Alessandro Molinari, Mario Saibante e Luigi Sarracino. In Asiri sono conservati diversi materiali della commissione.

[1085](#) P. Saraceno, *Origini, ordinamenti e attività svolta*, cit., p. 67.

[1086](#) Ivi, pp. 69-70.

[1087](#) Gino (Levi) Martinoli giunse all'IRI dopo oltre vent'anni di lavoro alla Olivetti di Ivrea, presso la quale era diventato direttore generale tecnico. Nel 1945 entrò nel Consiglio industriale Alta Italia (Ciai), l'anno successivo passò alla Sottocommissione industria Alta Italia (Siai) – entrambi organismi promossi dal ministero dell'Industria e Commercio – come presidente della Sezione per la meccanica. Dopo un breve periodo a Napoli come direttore tecnico presso l'officina meccanica della Navalmeccanica, ritornò a Milano come ispettore dell'IRI per le industrie meccaniche dell'Italia settentrionale. Nel 1948 passò a dirigere lo stabilimento della Vittorio Necchi di Pavia. Cfr. F. Lavista, *Cultura manageriale e industria italiana. Gino Martinoli fra organizzazione d'impresa e politiche di sviluppo (1945-1970)*, Sesto San Giovanni-Milano 2005.

[1088](#) Laureato in giurisprudenza a Torino, Silvio Leonardi s'era occupato di selezione del personale all'Olivetti. Durante la guerra s'era impegnato attivamente nella lotta partigiana. Successivamente prese una seconda laurea in ingegneria ed entrò all'IRI come ispettore, divenendo anche segretario nazionale dei consigli di gestione delle imprese IRI (cfr. *supra*, nota 69). Negli anni Cinquanta e Sessanta assunse incarichi di responsabilità nella Cgil e nel Pci, venendo eletto deputato e parlamentare europeo.

[1089](#) A comporre l'Ufficio organizzazione aziende meccaniche IRI si candidarono Gino Martinoli, Giulio Borello, Silvio Leonardi e Giorgio Ceriani Sebregondi, tecnici dell'Ufficio IRI di Milano.

[1090](#) Cfr. F. Lavista, *Cultura manageriale e industria italiana*, cit., pp. 76-84.

[1091](#) Nota riservata di Malvezzi al commissario Imbriani Longo, Roma, 10 settembre 1947, cit.

[1092](#) *Ibid.*

[1093](#) *Interrogatorio del prof. Leopoldo Piccardi*, cit., pp. 26-27.

[1094](#) *Ivi*, pp. 25-26.

[1095](#) Come sottolinea C. Spagnolo, *Tecnici e politici in Italia. Riflessioni sulla storia dello Stato imprenditore dagli anni Trenta agli anni Cinquanta*, Milano 1992, pp. 64-65.

[1096](#) *Relazione del Consiglio di amministrazione*, in IRI, *Esercizio 1948*, Roma 1949, p. 9.

Gli Autori

Valerio Castronovo, già ordinario di Storia contemporanea all'Università di Torino, è direttore della rivista di scienze e storia «Prometeo». Fra i suoi studi più recenti: *Storia dell'economia mondiale* (6 voll., a cura di, 1996-2002); *L'avventura dell'unità europea. Una sfida con la storia e il futuro* (2004); *Un passato che ritorna. L'Europa e la sfida dell'Asia* (2006); *Piazze e caserme. I dilemmi dell'America Latina dal Novecento a oggi* (2007); *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010* (2010²); *Le ombre lunghe del '900. Perché la Storia non è finita* (2010); *Il capitalismo ibrido. Saggio sul mondo multipolare* (2011).

Adriana Castagnoli insegna Storia contemporanea presso l'Università di Torino. Fra i suoi studi e pubblicazioni più recenti: *Storia degli imprenditori italiani* (con E. Scarpellini, 2003); *El Estado y los ferrocarriles: la nacionalización de la red italiana y los modelos europeos 1840-1905* (2006); *The Female Entrepreneur's Point of View and the Italian Economy* (2007); *La politica regionale europea e le Amministrazioni piemontesi. Un bilancio d'insieme* (2008); *L'esperienza internazionale di Aurelio Peccei e il suo paradigma manageriale: la responsabilità sociale dell'impresa* (2009); *Storia dell'imprenditoria femminile in Italia, 1896-2010* (2011).

Leandra D'Antone è professore ordinario di Storia contemporanea presso l'Università La Sapienza di Roma. Già redattrice e collaboratrice di «Meridiana», è membro del comitato scientifico della Fondazione Res di Palermo. Ha pubblicato saggi sulle politiche pubbliche e territoriali italiane e i volumi: *Scienze e governo del territorio. Medici, ingegneri, agronomi, urbanisti nel Tavoliere delle Puglie (1865-1965)* (1990); *Radici storiche ed esperienza dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno* (1996); *La rete possibile. I trasporti meridionali tra storia, progetti e polemiche* (2004); *Senza pedaggio. Storia dell'autostrada Salerno-Reggio Calabria* (2008). Ha collaborato, tra gli altri, alla *Storia del capitalismo italiano*, a cura di F. Barca (2007-2011), col saggio *Straordinarietà e Stato ordinario*, e al volume *Inseparabili: lo Stato, il mercato e l'ombra di Colbert*, a cura di D. Felisini (2010), col saggio *L'impresa pubblica italiana tra storia e rivelazione*.

Marco Doria insegna Storia economica nella facoltà di Economia dell'Università di Genova. Autore di volumi e saggi sulla storia economica e sociale italiana dell'Otto e del Novecento, ha pubblicato, tra l'altro, *Ansaldo. L'impresa e lo stato* (1989) e

L'imprenditoria industriale in Italia dall'Unità al «miracolo economico» (1998). Per i tipi di Laterza ha curato, con G. Assereto, *Storia della Liguria* (2007).

Anna Maria Falchero è ricercatore all'Università di Perugia e docente di Storia economica presso la facoltà di Economia della stessa Università. È direttore dell'Archivio del cinema industriale e della comunicazione d'impresa che ha sede presso l'Università Carlo Cattaneo di Castellanza. Ha pubblicato alcuni volumi e numerosi studi sulla storia bancaria e industriale italiana del Novecento – occupandosi in particolare delle vicende del settore siderurgico, di quello elettrico e del comparto delle fibre artificiali –, tra cui *La Banca Italiana di Sconto 1914-1921* (1990); *La Commissionissima. Gli industriali e il Primo dopoguerra* (1991); *Studi di storia della grande impresa in Italia* (2001) e, con V. Castronovo, *L'avventura di Franco Marinotti. Impresa, finanza e politica nella vita di un capitano d'industria* (2008).

Gianpiero Fumi è docente presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove insegna Storia economica nella sede di Roma e Storia d'impresa in quella di Milano. Ha condotto vari studi sull'economia italiana in età contemporanea, in particolare sullo sviluppo tecnologico, sul ruolo delle istituzioni e delle politiche pubbliche e sulle organizzazioni imprenditoriali. Tra le sue pubblicazioni più recenti il volume *L'intervento dello Stato nell'economia italiana. Continuità e cambiamenti*, curato insieme ad A. Cova (2010).

Gian Luca Podestà si è laureato in Storia all'Università di Genova e ha conseguito il PhD in Storia economica e sociale e un MBA all'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Insegna Storia economica all'Università di Parma ed è professore a contratto all'Università Bocconi. Ha pubblicato, tra gli altri, *Dal delitto politico alla politica del delitto. Finanza pubblica e congiure contro i Farnese nel Ducato di Parma e Piacenza dal 1545 al 1622* (1995); *Sviluppo industriale e colonialismo. Gli investimenti italiani in Africa orientale 1869-1897* (1996); *Il mito dell'impero. Economia, politica e lavoro nelle colonie italiane dell'Africa orientale 1898-1941* (2004).

Immagini



1. Alberto Beneduce. © Bank for International Settlements, Basel.



2. Donato Menichella con Pasquale Saraceno in una foto degli anni Trenta. Da AA.VV., *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia del suo tempo*, IRI-Edindustria, 1985.



3. Raffaele Mattioli con Giorgio Di Veroli, direttore della Sofindit, in piazza della Scala a Milano, 1934. Foto di A. Gerbi. Proprietà Intesa SanPaolo.



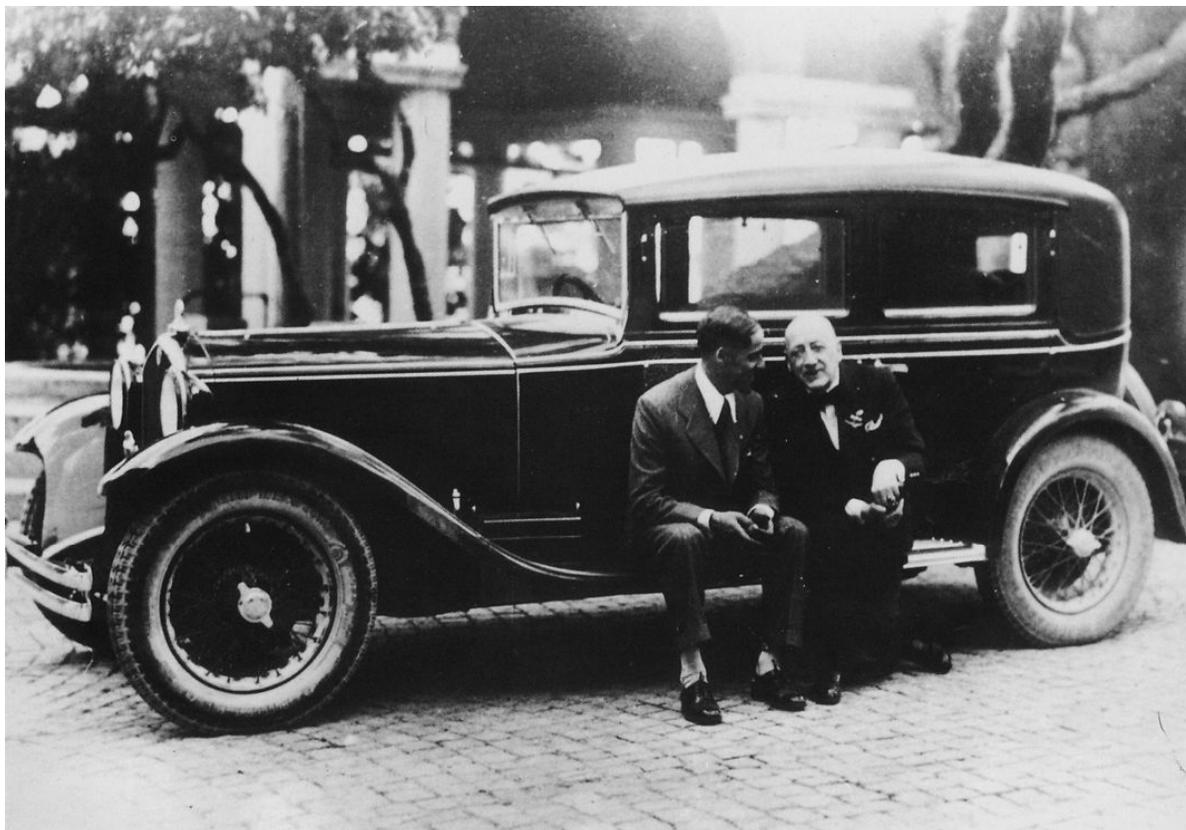
4. Agostino Rocca in un ritratto degli anni Trenta. Proprietà Dalmine S.p.A. Archivio Fondazione Dalmine.



5. La colata nello stabilimento Siac (IRI Finsider) di Cornigliano, 1940. Fondazione Ansaldo.



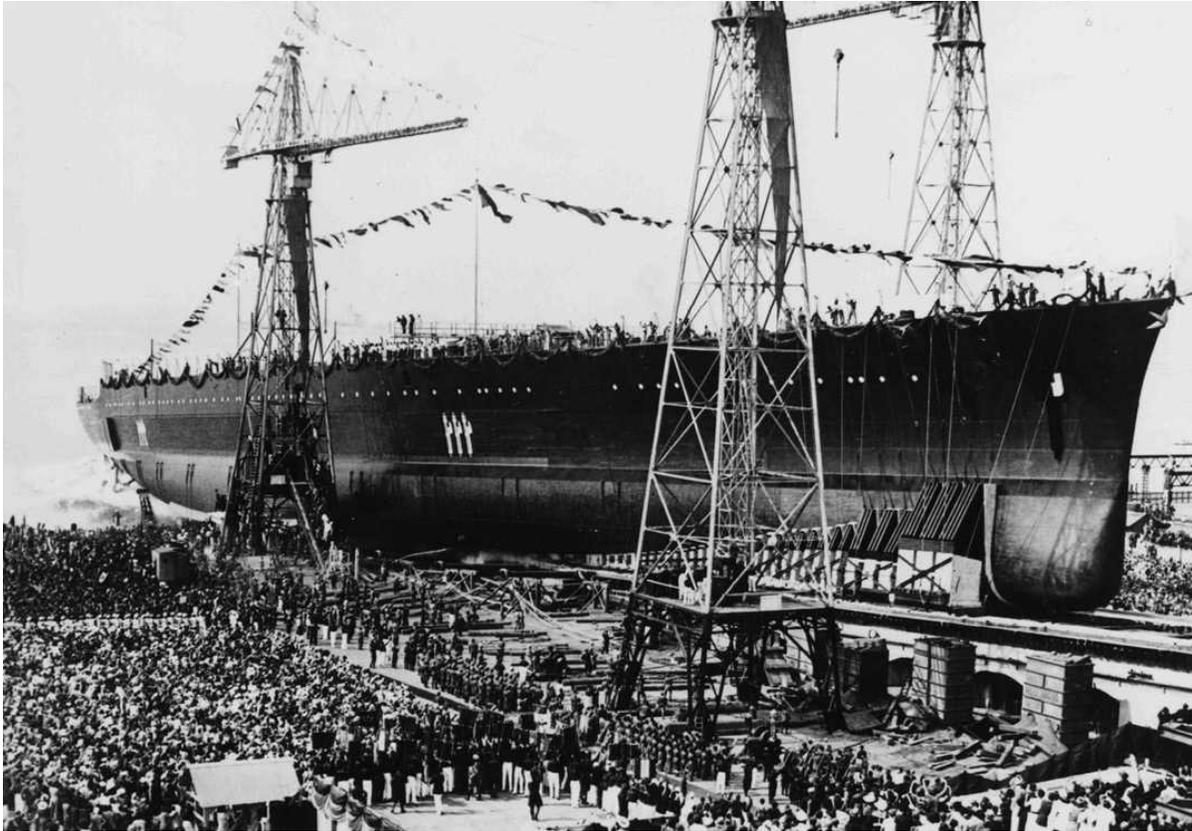
6. Biplani Ro.37 e Ro.41 nell'hangar Imam (Industrie meccaniche aeronautiche meridionali, già Romeo) di Capodichino (Napoli), 1937. Archivio Alenia Aeronautica.



7. Gabriele D'Annunzio e Tazio Nuvolari su un'Alfa Romeo 750 davanti al Vittoriale, Gardone Riviera (Brescia), anni Trenta. Archivio fotografico IRI.



8. Visita di Mussolini allo Stabilimento elettrotecnico Ansaldo di Genova Campi, 1938. Fondazione Ansaldo.



9. Il varo della corazzata *Littorio* nei cantieri navali Ansaldo di Genova Sestri, 1937. Fondazione Ansaldo.



10. Il transatlantico *Rex* (della Società Italia di navigazione) all'arrivo nel porto di New York, anni Trenta. Archivio fotografico IRI.

DELEGAZIONE DELL'ENERGIA PER CATEGORIE



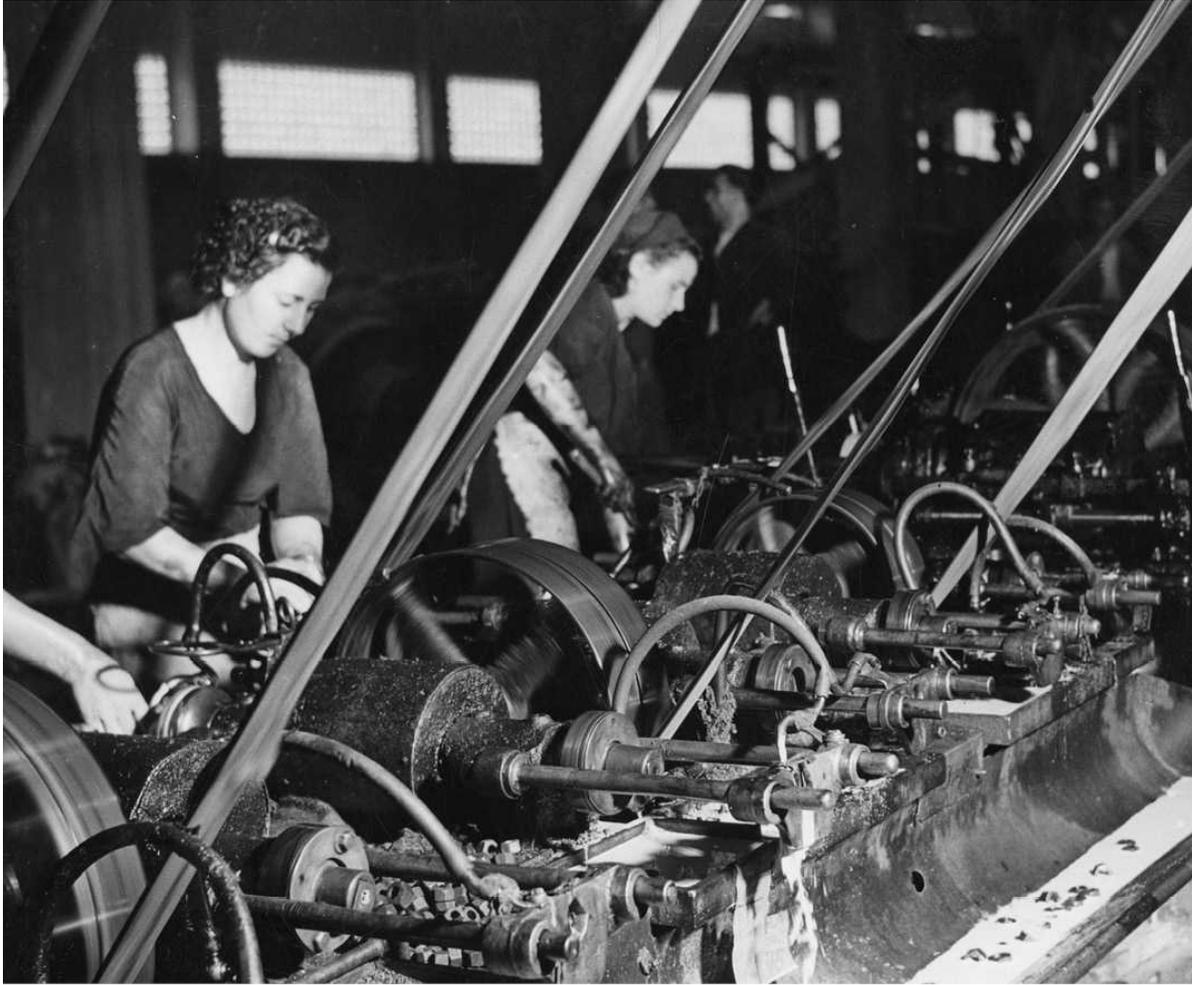
11. Società Idroelettrica Piemonte (Sip), tabella di erogazione dell'energia elettrica per categorie, 1937.



12. Posto telefonico Stipel alla stazione di Porta Nuova a Torino, anni Trenta. Archivio fotografico IRI.



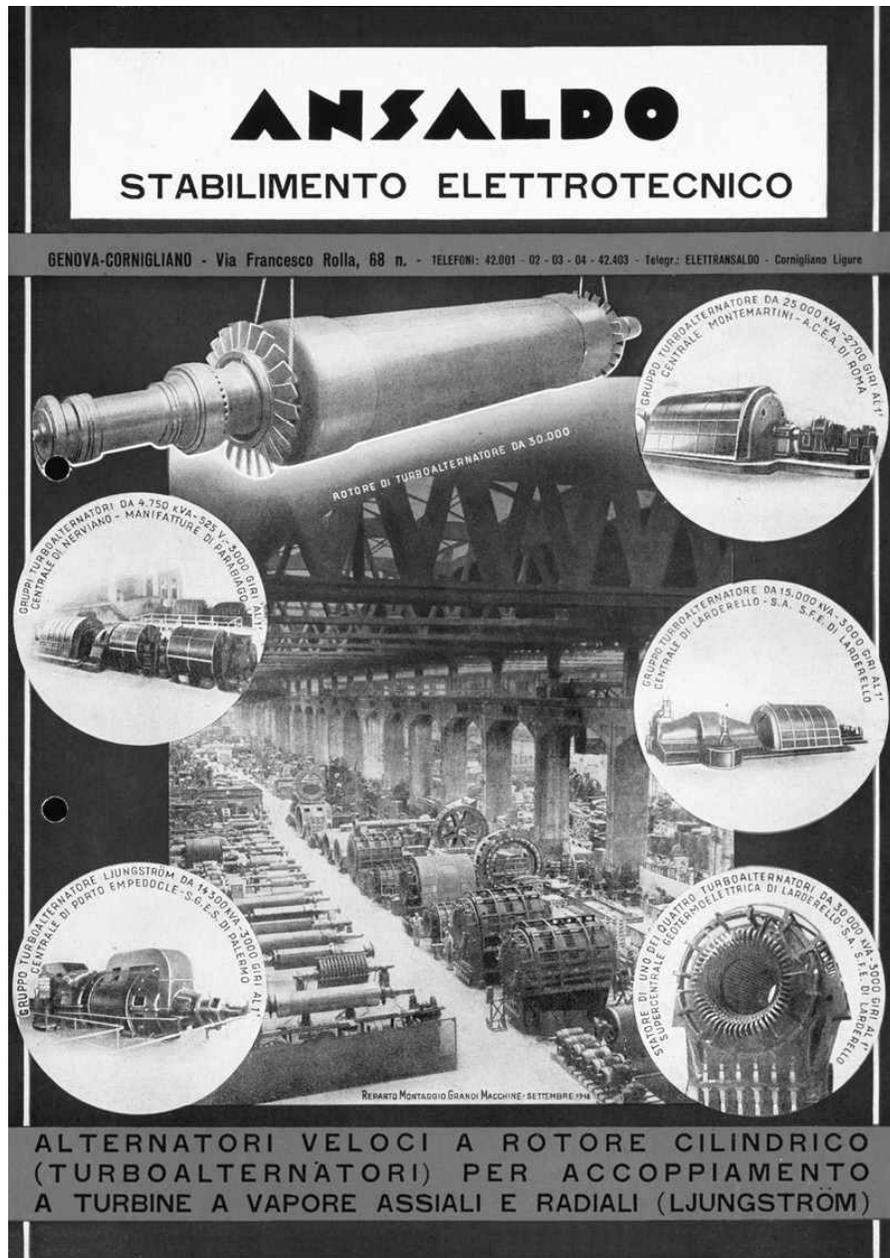
13. Lo stabilimento Ilva di Piombino danneggiato dagli eventi bellici, 1945. Fondazione Ansaldo.



14. Manodopera femminile nello stabilimento Ilva di Genova Voltri durante la guerra. Fondazione Ansaldo.



15. La ricostruzione dell'impianto Ilva di Bagnoli, anni Quaranta. Fondazione Ansaldo.



16. La ripresa produttiva: copertina di un opuscolo Ansaldo del 1948. Fondazione Ansaldo.